جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية

إعداد

إبراهيم راسم عبد الله عودة

إشراف

أ. د عماد عبدالحق

د. بدر رفعت

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في التربية الرياضية، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين.

2017

مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية

إعداد

إبراهيم راسم عبد الله عودة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 3/ 7 /2017، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة		التواقيع
1. أ. د. عماد عبدالحق	/ مشرفاً ورئيساً	....
2. د. بدر رفعت	/ مشرفاً ثانياً	....
3. د. نضال قاسم	/ ممتحناً خارجياً	....
4. د. قيس نعيرات	/ ممتحناً داخلياً	....

الإهداء

إلى روح حبيبنا ومعلمنا ونبيا........... **محمد عليه الصلاة والسلام** ......صاحب الرسالة السماوية .... أبا العلم والعلماء

إلى روح الشهداء.................. الأكرم منا جميعا

إلى كل قطرة دماء سالت ومازالت تروي ارض فلسطين.............**الجرحى البواسل**

إلى الأسود الرابضة في عرينها.....................**الأسرى الأحرار**

إلى الصدر الحنون ......والدعاء المتفاني اللا متناهي..........إلى نبع الحنان الصافي......**أمي الحبيبة**

إلى من تكاتف به الزمن ....إلى من رسم على وجهنا الفرح والسرور بعمره......إلى القلب الكبير....**والدي العزيز**

إلى من أفديهم بأنفاسي......وأقرب إلي من نبضي..........**أخواتي وإخوتي**

إلى غاليتي.....رفيقة دربي

زوجتي الغالية

إلى من رسمت بسمة الحياة وبهجتها على وجهي........**إبنتي الحبيبة**

إلى ينابيع الصدق والوفاء.........إلى من سررت برفقتهم..........إلى من تميزوا بالوفاء والعطاء ....إلى من شققنا الطريق معا نحو النجاح والإبداع.......**أصدقائي**

أهدي لهم جميعا نتاج جهدي وتعبي

الشكر والتقدير

احمد الله العالم العليم حمد الشاكرين على أن أعانني ومن علي إتمام دراستي هذه لتكون معينا ينهل منها الدارسين والباحثين.

إنني إذ أسطر هذه الكلمات بعد الثناء والشكر لله .. فإنني اطرزها بأصدق المشاعر وعظيم الامتنان لأساتذتي المعطاءين؛ الاستاذ الدكتور عماد عبد الحق والدكتور بدر دويكات اللذين منحاني من التصميم والمتابعة ما مكنني من إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز النور. فلهما مني اسمى معاني الشكر والتقدير.

وبذات الفخر فإنني أقدم شكري ممزوجا بمشاعر الوفاء لمن اعطوني الدفء ولهجوا بالدعاء لي أهلي وسندي .

ولا يفوتني أن أزجي كلمات الشكر والتقدير للسواعد التي قدمت لي الدعم والمؤازرة الاخوة في المجلس الأعلى للشباب والرياضة نهر العطاء والانتماء وأخص بالذكر اللواء جبريل رجوب الذي منحني من الإرادة والعزيمة ما مكنني من الوصول إلى مبتغاي.

ولا أنسى زملائي في الدراسة قناديل العلم والعطاء الذين قدموا وساندوا ودعموا جهدي هذا .. فلهم كل معاني الشكر والتقدير .

شكري الموصول لكل من اتحفني بالمساعدة والتحفيز والدعاء .. ومن كانت له بصمة أيا كانت في مشواري التعليمي .

لكم مني جزيل الشكر والعرفان

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة تحمل العنوان:

مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ان هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name: **اسم الطالب:**

Signature: **التوقيع:**

Date: **التاريخ:**

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ي
فهرس الملاحق	ل
الملخص	م
الفصل الأول: التعريف بالدراسة	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
تساؤلات الدراسة	5
محددات الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	8
مفاهيم إدارية	9
الإدارة الحديثة	11
الإدارة الرياضية	11
الإدارة الرياضية الحديثة	12
التخطيط في العمل الرياضي	14
التنظيم في العمل الرياضي	15
التنسيق في العمل الرياضي	17
الإشراف في العمل الرياضي	18
الرقابة في العمل الرياضي	19
الحركة الرياضية الفلسطينية	21
الإحتراف	22

الدراسات السابقة	28
التعليق على الدراسات السابقة	35
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	38
المنهج	39
مجتمع الدراسة	39
عينة الدراسة	39
أداة الدراسة	40
صدق الأداة	40
ثبات الأداة	40
متغيرات الدراسة	41
المعالجات الإحصائية	42
الفصل الرابع: عرض النتائج	44
النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول	45
النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني	52
النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث	54
النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع	57
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات	63
أولا: مناقشة النتائج	64
ثانيا: الإستنتاجات	68
ثالثا: التوصيات	68
المصادر والمراجع	70
الملاحق	77
Abstract	b

فهرس الجداول

الجدول	الموضوع	الصفحة
جدول رقم (1)	خصائص عينة الدراسة تبعا للمتغيرات	39
جدول رقم (2)	معاملات الثبات(كورنباخ) لمجالات الأداء الإداري	41
جدول رقم (3)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإستجابات فقرات مجال العملية التخطيطية لدى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	46
جدول رقم (4)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإستجابات فقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق لدى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	47
جدول رقم (5)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإستجابات فقرات مجال عملية التوجيه والرقابة لدى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	48
جدول رقم (6)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإستجابات فقرات مجال عملية الإتصال وأتخاذ القرار لدى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	50
جدول رقم (7)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات مستوى الأداء الإداري	51
جدول رقم(8)	نتائج إختبار (T) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي	52
جدول رقم (9)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية	54
جدول رقم (10)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية	55

جدول رقم (11)	نتائج إحتبار (Scheffe) للمقارنة الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية	56
جدول رقم (12)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	58
جدول رقم (13)	نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	58
جدول رقم (14)	نتائج إختبار (Scheffe) للمقارنة الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	59

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
شكل (1)	متوسط الإستجابة لمجالات الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	52
شكل (2)	متوسط الإستجابة لمجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي	53
شكل (3)	متوسط الإستجابة لمجال الإتصال وإتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي	53
شكل (4)	متوسط الإستجابة للمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي	54
شكل (5)	متوسط الإستجابة لمجال العملية التخطيطية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية	57
شكل (6)	متوسط الإستجابة لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية	57
شكل (7)	متوسط الإستجابة لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	60
شكل (8)	متوسط الإستجابة لمجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	60
شكل (9)	متوسط الأستجابة مجال الإتصال وإتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	61

شكل (10)	متوسط الإستجابة للمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني	61
شكل (11)	متوسط الإستجابة للمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية	62

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الإستبانة بصورتها الأولية	78
2	الإستبانة بصورتها النهائية	87
3	أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية ومكان عملهم	92
4	القانون	93

مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية

إعداد

إبراهيم راسم عبدالله عودة

إشراف

أ.د عماد صالح عبدالحق

د. بدر رفعت دويكات

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (69) عضوا" من الجهاز الفني في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولغاية جمع البيانات تم اعداد إستبانة خاصة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها بعد ان خضعت للتحكيم، وبعد جمع البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفعا حيث بلغت نسبة الإستجابة (75.8%)، وأظهرت أيضا" إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني تبعا لمتغير درجة النادي في مجال العملية التخطيطية ومجال عملية التنظيم والتنسيق، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإحتراف في مجال عملية التوجيه والرقابة، ومجال عملية الإتصال وإتخاذ القرار، وأظهرت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية بين (شمال) و(جنوب) ولصالح الجنوب.

وأظهرت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني بين (مدرب) (ومساعد مدرب) ولصالح مدرب في مجال عملية التنظيم والتنسيق، ومجال التوجيه والرقابة، ومجال عملية الإتصال وإتحاذ القرار.

أوصى الباحث بضرورة حث الجهات المعنية على تكثيف الدورات الإدارية للهيئات الإدارية من أجل رفع مستوى الأداء الإداري بإستمرار وبضرورة الحث على الإلتزام في جميع مجالات العملية الإدارية في الأندية الرياضية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

تعد الإدارة هي اللبنة الأساسية للعمل الناجح في أي مؤسسة سوءا كانت إجتماعية أو ثقافية أو قانونية أو اقتصادية أو رياضية، فالإدارة تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف المرجوة في اقل جهد ووقت وتكاليف مادية، فان نجاح أو فشل أي مؤسسة يعزى للإدارة.

ويشير عبد المقصود والشافعي (2003) إن علم الإدارة عموما يهدف في أي مؤسسة إلى تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف العامة المرجوة للمؤسسة و علم الإدارة مرتبط بعلوم متعددة منها القانون والاقتصاد والصحة وعلم الاجتماع، ويحتاج العاملون بعلم الإدارة إلى مهارات ومؤهلات خاصة بالشخصية وخبرات تراكمية تمكنهم من انجاز مهماتهم الإدارية بما يتوافق مع فلسفة المؤسسة وينسجم مع التوجهات الفنية والمهنية المتخصصة والتي تصب بالحصول على مخرجات نوعية تنعكس إيجابا على المؤسسة بإدارتها وطاقمها وفئاتها المستهدفة.

ويؤكد الأسدي (2007) إن التربية الرياضية كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم مميز، وتعد الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لان الإدارة الفاعلة في الانجاز الرياضي وتطويره كماً ونوعا، تقود التقدم وتعمل جاهده على تنشيط حوافز وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

فالأندية الرياضية من المؤسسات الاجتماعية التي تتطلب الجهد الأكبر في العمل الإداري كونها تتطلع وترصد جيل الشباب، وكما نعلم بان الشباب يشكل شريحة كبيرة من المجتمع، وان الإدارة تعمل على مخاطبة عقولهم وعواطفهم وأجسادهم وسلوكهم وتعمل على بناء شخصياتهم، وبالاستناد إلى واقع الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية المحلية هناك الكثير من المسؤوليات جسام من رسم سياسة المؤسسة ومن تنظيم وتخطيط وتنمية القوى البشرية في المؤسسة وإدارة الأزمات وتوفير الاحتياجات الكاملة اللوجستية والبشرية ذات الكفاءات ووضع أهداف المؤسسة واستمرارية التقييم من اجل الارتقاء في الانجاز والذي يصل إلى مستوى متقدم في الإدارة الرياضية، والتي تعمل على رفع مستوى أداء الهيئات الإدارية ورفع الكفاءة الإدارية للعاملين بالمؤسسة والهيئات والأندية الرياضية.

لذا ينبغي على جميع العاملين في مجال الإدارة الرياضي معرفة علم الإدارة وذلك لمساعدتهم في ممارسة الأعمال الإدارية وبأداء عالي المستوى، ولذلك فأن استيعاب الأعمال الإدارية من قبل العاملين في المجال الإداري الرياضي وتنفيذهم للمبادئ الإدارية بصورة علمية دقيقة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وبأفضل الطرق.

يشير العجلان (2011) ان اهداف الاندية الرياضية هي المساهمة في تكوين واعداد المواطن الصالح، ودعم القيم الروحية والاخلاقية والرياضية، ونشر الالعاب الرياضية وتنشيطها، بالإضافة الى رفع مستوى الاداء الرياضي والعمل على استثمار امكانات النادي بطرق مشروعة بما يكفل تحقيق دخل للنادي بشكل دائم، لذلك ارتأى الباحث اجراء دراسة للتعرف الى "مستوى الاداء الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية".

مشكلة الدراسة

حيث يشير السباعي(2012) ان الادارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الاهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الانسان، فان غابت الادارة عن حياة الانسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد بالفشل.

وإن الأندية الرياضية بحاجة إلى مواكبة التطورات العلمية بمختلف المجالات وخصوصا في المجال الإداري ولابد للأندية الرياضية من مواكبة التطورات الإدارية والفلسفية والمجتمعية والتوجيهات الإدارية الحديثة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ولأهمية الإدارة في استمرارية المؤسسة الرياضية وكون أداء الهيئات الإدارية يساهم في عمل و إنجاح الأندية الرياضية.

وكون الإدارة الركيزة الأساسية في عمل الأندية الرياضية وتقع عليها مسؤوليات جسام من تنظيم وتخطيط وإدارة الأزمات وتطوير للأداء والرقابة والتحليل والتقييم للخروج بالإنجازات وتحقيق للأهداف المرجوة، ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والأبحاث ذات صله،

ونظرا لأهمية الموضوع وقلة الدراسات ظهرت المشكلة لدى الباحث للتعرف إلى مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية.

أهمية الدراسة

لأن الإدارة في عصرنا الحديث تعد من أهم العناصر التي تهدف إلى تحقيق النجاح لجميع المؤسسات والأندية الرياضية ومدى حاجة أي مؤسسة رياضية تمتاز بالفكر الإداري والأداء المتميز والتخطيط المستقبلي للنادي، وكون الإدارة تلعب دورا بارزا وأساسيا في توجيه عمل المؤسسات والهيئات الإدارية في الأندية الرياضية على اختلاف وجهات تخصصاتها، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة، وجد الباحث أن هناك القليل من الدراسات التي اهتمت بدراسة قياس مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية من وجهة الجهاز الفني، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في انها تعتبر الدراسة الاولى على علم الباحث التي تناولت الموضوع "مستوى الاداء الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية" ويمكن ابراز الاهمية بالنقاط التالية:

- إعطاء تصور واضح حول واقع مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

- تسهم الدراسة الحالية في التعرف الى المفردات في مستوى الاداء الاداري في الاندية الرياضية حسب متغيرات مختلفة، كما يساعد الهيئات الادارية في التطوير والتبديل.

- يتوقع من خلال الإطار النظري للدراسة وما سوف تتوصل إليه من نتائج في إفادة الباحثين وفي ميلاد بحوث ودراسات جديدة في هذا المجال.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

1- مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية.

2- الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي.

3- الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية.

4- الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجهاز الفني.

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية؟

- هل يوجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية تعزى لمتغير درجة النادي؟

- هل يوجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية؟

- هل يوجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في أندية كرة القدم في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجهاز الفني؟

محددات الدراسة

التزم الباحث بالحدود الآتية:

1-الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الجهاز الفني في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (مدرب، مساعد مدرب، اداري الفريق).

2-الحد المكاني: جرت الدراسة في مقرات الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

3-الحد الزماني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (2016-2017)، في الفترة الزمنية ما بين (15/11/2016-15/12/2016).

مصطلحات الدراسة

- الإدارة: يعرف السباعي (2012) الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة متداخلة ومترابطة من العمليات أو الوظائف التي تشمل التخطيط والتنظيم ومجموعة العمل والقيادة والرقابة، حيث تعتمد هذه العمليات على مجموعة من المدخلات البيئية من الموارد البشرية وموارد مادية ومصادر تكنولوجيا المعلومات وذلك من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف.

- الإدارة الرياضية: يعرف عبده (2011) الإدارة الرياضية بأنها نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

- الأندية الرياضية: يعرف المجلس القومي للرياضة (2008) في قرار(85) إن الأندية الرياضية هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية الاجتماعية وبث روح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم.

– الإداري: يعرفه عبدا لمقصود والشافعي (2003) هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات مسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محدودة وتلقى عليه بمسؤوليات تتطلب انجازات على هدى السياسة العامة الموضوعة في نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه.

– التنظيم: يعرفه شرف (1997) بأنه احد عناصر الإدارة، يظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح، كما انه يحدد الواجبات المطلوب انجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وتجميعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه.

– التخطيط: يعرف أبوزيد(2005)هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة مع تحديد انسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف.

– الجهاز الفني: هم الاعضاء التنفيذيين للنادي الرياضي والذي يقع على عاتقهم تنفيذ الخطط الادارية ومتابعة الفريق الرياضي من جميع النواحي الصحية والنفسية والبدنية والاجتماعية والسلوكية والتدريبية من اجل تحقيق الاهداف المرجوة للنادي الرياضي (المدرب، مساعد مدرب، اداري الفريق).(أجرائي).

الفصل الثاني

الاطـار الـنظـري والدراسات السابقة

- مفاهيم ادارية
- مفهوم الإدارة
- الإدارة الحديثة
- الإدارة الرياضية
- تحديث الادارة الرياضية
- عناصر الإدارة الرياضية
- التخطيط في العمل الرياضي
- التنظيم في العمل الرياضي
- التنسيق في العمل الرياضي
- الأشراف في العمل الرياضي
- الرقابة في العمل الرياضي
- الحركة الرياضية الفلسطينية
- الاحتراف
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة

اولا: الاطـار الـنظـري

تقع على عاتق الاتحادات الرياضية الكثير من المهام والمسؤوليات الكبيرة في سبيل تطوير المستوى الرياضي بكافة جوانبه، وهذا ما يرتبط بشكل وثيق مع موضوع هذه الدراسة التي تتناول الجانب الاداري في المؤسسات الرياضية بشكل علمي من اجل الوقوف على واقع العمل الاداري في هذه المؤسسات وتحديد سبل النهوض الاداري الشامل من خلال مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

فهناك جوانب رئيسية تعمل بها جميع الدول المتقدمة رياضيا على ضرورة وجودة الإدارة المركزية للمؤسسات الرياضية والتنسيق المتكامل بين الرياضة الحكومية والقطاعات الأخرى بالإضافة إلى الدعم وتقديم التسهيلات إلى هذا القطاع الحيوي.

مفاهيم ادارية

منذُ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم مستقل له اسسه وقواعده كان هناك محاولات عديدة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين، اما أصحاب المدرسة الأولى فعملوا على تحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، اما أصحاب المدرسة الثانية فقد قاموا بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.(الهارون، 1985).

مفهوم الإدارة

يعتبر مفهوم الادارة نشاط قديم حيث كانت ولا زالت من الأنشطة البشرية المهمة التي عاشها الانسان في مختلف المجتمعات الإنسانية، كما ويرتبط بهذا المفهوم العديد من الاثار التي لها دور مباشر على نمو وتطور الحضارات. فالإدارة تدخل في كل مناحي الحياة في الدولة فهي التي تنظم وتنسق الموارد الاقتصادية بهدف تحقيق الرفاه والسعادة الإنسانية، لذلك فهي تدخل كعنصر اساسي في كل الوزارات والمؤسسات ويرتبط نجاح تلك المؤسسات مرهون باتباع نظم ادارية ناجحة، والاندية الرياضية جزء من هذه المؤسسات التي لا يمكن لها الاستغناء عن الادارة. (الشماع، 1999).

وبذلك يمكن تعريف الإدارة حسب البزم (2007) على انها فن تنفيذ وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في العام التنفيذي للمؤسسة على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان. اي ان للإدارة هدف وهو استخدام الموارد بأعلى قدر ممكن مع حماية مصالح العاملين، فالإدارة هي الأساس في نجاح أي عمل وهي المحرك في توحيد الطاقات والإمكانات في المؤسسة نحو تحقيق اهداف هذه المؤسسة.

ويوضح الهارون (1985) ان الادارة تتمثل في العمل الذي يقوم به من تؤهله قدراته وتساعده ظروفه ان يرقى الى درجة عليا بين الجماعة وتلزم كل من يشغل درجة ادنى بتوجيهاته وامره بحيث يحقق في النهاية هدف منشود ومتفق عليه من حيث موضوعيته ووقت انجازه وذلك بالاستغلال الامثل لطاقات الجماعة من قوى بشرية وامكانات مادية مع الاقتصاد بالجهد الذي يبذل من قبلهم، وبالنفقات التي يتحملها ذلك العمل.

لذلك فإن طبيعة الادارة تكون مرنه وغير ثابتة وذلك لتكون على استعداد لمواجهة الظروف المتغيرة حسب معطيات الحوادث، فبواسطة النظام الاداري الصحيح يمكن تطوير علاقات مترابطة بين المعطيات والمتغيرات من شانها ان تساعد على حل المشاكل العاجلة والانية وذلك في اطار تفهم النظام السياسي. لان الانجازات على مستوى كل مؤسسة تكون متجهة لتحقيق المصلحة العامة التي تعبر عنها السياسة العامة للدولة في اطار تحقيق الخطة الاستراتيجية الشاملة للدولة مما يؤكد الارتباط الوثيق معها.(عبدالمقصود والشافعي،2003).

وبما ان مفهوم الادارة لا يمكن ان يكون ثابت بل يجب ان يتغير وفقا للمتغيرات والظروف وحسب المعطيات التي تتطلبها كل مرحلة، فأن اعطاء مفهوم محدد للإدارة لا يمكن ان يكون منفصلا عن سياسة الدولة ونظامها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمالي. ولذلك فقد وضعت مفاهيم عديده للإدارة من قبل العديد من المختصين والباحثين كل منها يركز على جانب او على عدة جوانب.(حسن، 2004).

حمود(2002) نقلا عن ليفنك سستون(1991) بأن الادارة عبارة عن وسيلة لتحقيق الهدف بأكبر كفائه ممكنة من حيث التكاليف والوقت المناسب والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعرفها

عبده(2011) نقلا عن (كيميال) فيقول أن الإدارة تعني جميع الجهود التي تبذل لأنشاء المشروع وتحويله ورسم سياسته ومده بالمعدات اللازمة والأفراد اللازمين، وتنظيم المشروع حتى تعمل كافة أجزائه في تناسق تام. ويعرف عرفات(2013) نقلا عن ليونارد وايت(Whlt،Leonard) الادارة بأنها جميع العمليات التي من شانها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأشراف مستمر.

الإدارة الحديثة

إن التقدم الكبير الذي أحدثه العلم في كافة المجالات وظهور مفهوم التخصص في العلوم ومنها علم الإدارة ادى الى تطوير علم الادارة نتيجة توجيه الانتقادات الى الإدارات التقليدية التي لا تحدد أهدافًا بل تضع أمنيات فقط وهذا مايجعلها غير قادرة على وضع أولويات وتندفع بسرعة قبل أن تتحقق من إمكاناتها الحقيقية والإصرار على متابعة برامجها حتى اتمامها. (حمادة، 1998).

من هنا ظهر مفهوم الادارة الحديثة التي تركز على تحقيق الأهداف عن طريق إعادة النظر المستمر بتقييم أداء الأفراد والمؤسسات بواسطة معايير دقيقة، وتركز الادارة الحديثة على العديد من المفاهيم كالتوفير، التجديد، الفعالية، الجودة الشاملة والشفافية في سبيل تحقيق الاهداف المتوقعة والمحددة. وتقوم الادارة الحديثة على تطوير خططها بناء على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات للوصول الى اهداف المؤسسة ضمن فترة زمنية معينة.(أبوحليمة، 2004).

الإدارة الرياضية

ادى التطور الحاصل على علم الادارة الى تفرعها وتخصصها في مجالات عديدة، وتمتاز رعاية الرياضيين ومتابعة انشطتهم المتنوعة باستمرارية مواكبة الحركة المتطورة للرياضة. وان ادارة شؤون الرياضيين والمؤسسات الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الادارية نظرا لتشعب هذه المؤسسات وتعدد انشطتها داخليا وخارجيا.(علي، 2008).

من الضرورة بمكان ان يكون جميع العاملين في مجال الإدارة الرياضية من ذوي الاختصاص والخبرة كي لا تكون طبيعة الإدارة منقوصة ولاتحقق أهدافها المنشودة ، ذلك ان تلك المؤسسات وان كانت مستكملة لجميع المتطلبات الاخرى من ناحية المنشآت والاجهزة والمعدات فإنها لا تنجح في تحقيق اهدافها دون وجود ادارة متخصصة وذات كفاءة عالية. (الخولي، 1996).

ويعتبر التخصص في العمل الرياضي وانجاز وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشروعات والمهام المتعلقة من الامور التي تتطلب قدرات وكفاءات متميزة تحمل صفات ادارية ذات طبيعة خاصة وتتطلب جهودا حثيثة، لذلك وجب الاهتمام بمن يعمل ويشغل مثل هذه الوظائف والمهام الحساسة ذات المسؤولية الادارية التربوية والوطنية من اجل ان تكفل وتضمن نجاح أي عمل رياضي يتم اقراره.(بهبهاني، 2004).

الادارة الرياضية الحديثة

يقصد بمصطلح الإدارة الرياضية الحديثة جعلها ملائمة من حيث دورها ومكانتها في المجتمع ومهامها الخدماتية والإنتاجية، كذلك علاقتها بالدولة والمؤسسات والتمويل وتفاعله مع المستويات كافة انطلاقا من حاجة المؤسسات الرياضية الى مدربين ولاعبين وإداريين قادرين على تطوير إمكاناتهم والاستمرار بالتحلي بالصفات الملائمة للمرحلة التي يشهدها عالمنا المعاصر والتي تتطلب تحديث البنى الأساسية والمادية للإدارة الرياضية اعتمادا على برامج تنموية للموارد البشرية، واساليب فعالة لمواكبة التقديم المتسارع في مجال العلوم الرياضية، ويعتبر القيام بعملية التحديث في الإدارة الرياضية من خلال تخليصها من المعيقات التي تواجهها وإصلاحها على مستوى اتخاذ القرارات الملائمة هي الوسيلة المناسبة الى تنمية وتطوير المؤسسات الرياضية من مختلف جوانبها. وبذلك فان التحديث للإدارة الرياضية من اهم اولويات المستوى الاعلى في تمثيل هذه المؤسسات لتصبح قادرة على النهوض بالمؤسسة من كافة جوانبها من خلال تحديد نقاط الضعف والمعيقات وتقليصها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.(أبو حليمة، 2004).

يشير بدوي (1986) ان للإدارة الرياضية العديد من العناصر التي تبرز انطلاقا من ضرورة فهم كافة العاملين في مجال الإدارة للمؤسسات الرياضية والتي تعتبر مهمة جدا في مجال العمل الرياضي، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. إصدار الأوامر.
4. التوجيه.
5. الرقابة والأشراف.

ولكل من هذه العوامل أهميتها الأساسية في نجاح إدارة الاتحادات والمؤسسات الرياضية لذلك يتطلب امر مهم في أي عنصر من العناصر أعلاه لكونها تكون وحدة مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، وهذا يتوجب الأخذ به في مجال عمل الاتحادات الرياضية لكونها هي المسؤولة مباشرة عن تطور المستوى الرياضي.

فتبدا العملية الادارية في الاندية والمؤسسات الرياضية بالتخطيط الجيد المبني على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة اضافة الى الفرص والتحديات واجمال ذلك في خطة تحدد اهداف المؤسسة لفترة معينة وكذلك الية تحقيق هذه الاهداف. ثم لا بد من ان يكون هناك تنظيم في العمل في كافة مراحله ومستوياته وهذا من اختصاص الادارة لذلك تقوم الادارة بإصدار الاوامر لتنفيذ الخطط المرسومة، وتقوم الادارة بعملية التوجيه خلال تنفيذ هذه الاوامر لضمان تنفيذها بالشكل المطلوب والذي يحقق اهداف المؤسسة وتطلعاتها، ومن الاهمية بمكان ان تقوم الادارة بعمل تقييم هذه الجهود من خلال الرقابة والاشراف على تنفيذها. (بدوي، 1986).

من هنا يتطلب استكمال الجوانب الإدارية في الاتحادات الرياضية والعمل على تلافي أي نقص قد يؤثر على سير عمل هذه الاتحادات. وفي سبيل تحقيق ذلك لا بد من الأخذ والتركيز على المحددات الآتية:

1. ضرورة توفر الكفاية الإدارية علميا وخبراتيا للمسؤولين في ادارة الاتحادات الرياضية.
2. تطبيق الديموقراطية المركزية على صعيد الاتحادات الرياضية ولكافة المستويات الإدارية.
3. تحديد الواجبات والمهام لعمل الاتحادات الرياضية.
4. عمل خطط قصيرة وبعيدة الامد لأهداف وتطلعات الاندية والمؤسسات الرياضية. (البزم، 2007).

التخطيط في العمل الرياضي

يعتبر التخطيط كما ذكرنا سابقا العنصر الاساسي من عناصر الادارة، والتخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل، ويتضمن التخطيط اختيار ألية ومسار محدد للمستقبل من بدائل ممكنة التطبيق، فهو عمل دقيق ومنظم يسبق الفعالية المراد تنفيذها في سبيل تحقيق اهداف محدده. (شرف، 1997).

والتخطيط في العمل الرياضي يعتمد على عدة جوانب من اهمها: دراسة واقع الرياضين وحاجتهم الاجتماعية والسلوكية والصحية والفكرية والبدنية وغيرها من الامور المتعلقة بحياتهم والتي لا يستطيع تشخيصها بشكل دقيق الا من كانت له القدرة على التخطيط والدراسة والبحث والتنفيذ والمتابعة من خلال دراسة ميدانية وواقعية لهم. كذلك دراسة واقع المؤسسات الرياضية وكفاءتها وانجازاتها من خلال الانشطة الداخلية والخارجية التي تقوم بتنظيمها والمشاركة بها. ومن الجوانب الهامة الاخرى التي يعتمد عليها التخطيط في العمل الرياضي تحديد اليات تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تحليل واقع المؤسسة ونقاط القوة والضعف فيها والاستفادة من الفرص المتاحة امامها في سبيل تحقيق اهدافها. (حسن ومطاوع، 1980).

ويشير عبدالحميد (1997) ان عملية التخطيط هي الوسيلة التي تحدد المناهج والاليات اللازمة لتحقيق الاهداف من خلال دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة وتهيئة كافة المتطلبات لنجاحها، لذلك من الضروري تحديد الاتجاهات الحديثة للتخطيط في العمل الرياضي بأتباع الطرق والاساليب الكفيلة بتحقيق الاهداف، وذلك من خلال ما يأتي:

1. ان يكون التخطيط مبني على تحليل واقع عمل المؤسسات والاتحادات الرياضية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

2. ان يكون التخطيط يهدف الى اعداد قيادات ادارية للمؤسسات والاتحادات الرياضية تكون مؤهلة لتحمل المسؤولية وذات كفاءة للقيام بمهامها.

3. يجب ان يكون التخطيط مرتكزا على مبدأ العمل مع الرياضيين اثناء مشاركتهم بالأنشطة الرياضية المختلفة وخارجها على حد سواء، حتى يمكن الوقوف على احتياجاتهم والعمل على تحقيقها من اجل خلق جو ودي بينهم وبين مدربيهم والمشرفين عليهم من الاداريين ايضا، بما يضمن تحقيق روح التعاون والانتماء لديهم لتحقيق اهداف المؤسسة.

4. خلق الظروف وتهيئة الامكانات الضرورية واللازمة لتحقيق رعاية حديثة لجميع الرياضيين والاداريين والفنيين العاملين بهذه المؤسسات والاتحادات، وذلك بتوفير الفرص التي تساعدهم في تحقيق الاهداف التي يطمح كل منهم الوصول اليها.

5. الرعاية الشاملة لمختلف الاتجاهات والمهام والتخصصات الرياضية مركزين على الاتجاهات البناءة التي تتسم بالخلق والابداع في هذا المجال.

6. التركيز على الاستمرار بعملية التطوير والتغيير وتقبل كل ما هو جديد ومفيد في مجال الرياضة الذي بدأ يسير بخطى سريعة اسوة بالتطورات العلمية المتلاحقة التي ينهجها عالمنا المعاصر في ظل العولمة والتطور التكنلوجي، وذلك لنتمكن من مواكبة هذا التطور والمنافسة في هذا المجال.

7. التنسيق بين جميع المؤسسات والدوائر ذات الصلة بهدف ايجاد سياسة موحدة لوضع المناهج والبرامج اللازمة التي من شأنها تحقق اهداف المؤسسات والاندية الرياضية، وهنا يجب ان لا تقتصر على الاندية والمؤسسات الخاصة التي يعملون وانما يجب ان تكون اكثر اتساعا وشمولية لتوفير دعم اجتماعي وتحقيق شراكة مجتمعية.

8. المتابعة المستمرة والحثيثة لتنفيذ الخطط الموضوعة من خلال التوجيه والاشراف وتحديد جوانب القصور بهدف تقويمها والاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج القادمة التي تعتمد على تعزيز الايجابيات وتجاوز السلبيات في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة.(عبدالحميد، 1997).

التنظيم في العمل الرياضي

يعتبر التنظيم الاطار الذي تقوم بداخله مجموعة من المكونات بالتحرك بشكل سلس نحو هدف معين، وهو يعبر عن نمط التعاون القائم من اجل تحقيق هدف مشترك. اذن فهو التجمع المنظم والمتوازن لمجموعة معينه من اجل تمكين كيان موحد يقوم بممارسة الاعمال والواجبات من خلال الية معينة في سبيل تحقيق هدف محدد.

والتنظيم في العمل الرياضي هو تجميع اوجه الانشطة الرياضية والادارية اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط الرياضية وأسنادها الى ادارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين جهود العاملين فيها. فتقوم ادارات الاتحادات والمؤسسات الرياضية بإصدار الاوامر وتكليف كل من منتسبي هذه المؤسسات بمهام محددة لتنفيذها بشكل سلس ومتناسق بما يحقق اهداف المؤسسة. (الربيعي، 2008).

وتكمن اهمية التنظيم في العمل الرياضي كون المؤسسات الرياضية متعددة ومتشعبة وذات انشطة متنوعة فكلما تعقد العمل وزادت إجراءات التنفيذ وحجم المؤسسة الرياضية والمشكلات الرياضية التي تواجهها كلما كان لعنصر التنظيم اهمية بالغة في تنسيق هذه الاعمال والانشطة، لذلك فان التنظيم الجيد من قبل الادارة يجعل الاشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل اكثر فاعلية.(حمود، 2002).

ولا يمارس التنظيم في المؤسسات الرياضية عند ادارة نشاط معين فقط، وانما يدخل التنظيم في كل المستويات في هذه المؤسسات بعد تحديد أهدافها وسير العمل فيها وفقا "للخطة المقررة. وللقيام بالتنظيم بشكل سليم على المسؤولين عن هذا الامر ان يعرفوا الاداريون في مستويات المؤسسة المختلفة والمسؤوليات المناطة بكل منهم، وبذلك يمكن تحقيق وإنجاح عملية التنظيم في العمل الرياضي. (عقيل ، 1986).

كما ويعد التنظيم ركن اساسي في العمل الرياضي لكونه شكل خاص يمثل طرق ارتباط أعداد كبيرة من الافراد ببعضهم البعض وظهورهم في وضع منسجم ومتناسق لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها. ذلك ان الانجاز الرياضي لا يمكن تحقيقه بمجرد اشتراك اللاعب في الالعاب الرياضية، بل يتطلب تنظيما جيدا، واستخدام سليم لطرق واساليب ومهارات التدريب. وعلى العكس من ذلك فان غياب التنظيم الجيد سيكون العمل عشوائيا مما يؤثر سلبا على انجازات المؤسسة.(حسن، 2004).

التنسيق في العمل الرياضي

يعتمد نجاح العمل الرياضي على قابلية وقدرة اداريها على القيام بعملية التنسيق داخليا وخارجيا، فعلى المستوى الداخلي يكون التنسيق بين المؤسسات الرياضية والاندية والاتحاد والمدارس والجامعات والوزارات وغيرها، وعلى المستوى الخارجي يكون التنسيق مع الاندية والاتحادات واللجان الخارجية. لذلك يعد التنسيق من المهمات الأساسية للذين يتحملون مسؤولية وادارة المؤسسات الرياضية اذ يجب عليهم تحقيق التجانس والترابط بالأماكن التي يعملون بها والتوفيق بين أنشطتها حتى يمكنهم تحقيق الاهداف المرسومة بقدر من الكفاية والفاعلية. (معوض و شلتوت، 1982).

ويمكن للإداريين في المؤسسات والاتحادات الرياضية ممارسة التنسيق من خلال العديد من السبل مثل اللقاءات المباشرة مع الافراد العاملين، المدربين والإداريين واللاعبين، كذلك من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة سير تنفيذ المهام والخطط الموضوعة وكذلك بالاستماع الى آرائهم

والتنسيق معهم في جميع الامور المتعلقة بأعمالهم الخارجية والداخلية من أجل نجاح عمله وعملهم وتحقيق الانجاز المطلوب.(علي، 2008).

يشير الربيعي (2008) الى ان هناك فرق بين التعاون والتنسيق في العمل الرياضي فالتعاون يعني تعامل عدة افراد مع بعضهم البعض بهدف الوصول الى اهداف مشتركة طوعية أي تعني ابداء طرف معين رغبته في التعاون مع طرف آخر بمحض ارادته في حين أن التنسيق هو وظيفة يتسم فيها توجيه العاملين في التنظيم بشكل مقصود وبموجب سلطة من قبل مدير بهدف الوصول الى أهداف محددة. ومن هنا لا بد من مراعاة بعض القواعد في عملية التنسيق في العمل الرياضي، وهي:

1. كلما اتسع العمل الرياضي كلما زادت الحاجة الى التنسيق.
2. كلما زاد فهم الافراد في العمل الرياضي لأهداف البرامج الرياضية وتقبلوها، كلما سهل تحقيق التنسيق فيما بينهم.
3. التنسيق الخارجي يتطلب وقت وجهد أكبر مما يتطلب التنسيق الداخلي بالعمل الرياضي.
4. يتحقق التعاون داخل العمل الرياضي عندما تعم الثقة بين الاعضاء العاملين فيه.
5. أن توكيل السلطة تضمن تحقيق التعاون وهو أساس نجاح التنسيق.

الأشراف في العمل الرياضي

يتميز العصر الحالي بضخامة هائلة في المعلومات في ظل العولمة والتطور التكنولوجي ويسر الاتصال، وهذه لها دور كبير في دفع الحضارة الانسانية الى الأمام وأرتياد افاق جديدة في المجتمع والإقتصاد وكذلك الرياضة. لذلك يجب علينا التحرك بسرعة في سبيل تطوير العمل الرياضي لمواكبة التطورات الحاصلة في كافة الميادين وذلك من خلال تغيير أساليب الأشراف والمتابعة والتوجيه في العمل الرياضي والعمل على اعداد أنظمة وقوانين وقواعد لمؤسساتنا الرياضية بحيث تغير من سياستها واستراتيجياتها وأنشطتها وأساليبها.(عبد الحميد، 2002).

فهذا التطور الهائل نتيجة الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي والتغير السريع وما نجم عن ذلك من تطورات متلاحقة وتزايدها بصفة مستمرة وبخاصة في المجال الرياضي، يستدعينا لإعادة النظر في جوانب عملية الأشراف في العمل الرياضي.

وبما ان الأشراف في العمل الرياضي نشاط موجه يهدف الى خدمة العاملين لتطوير قدرتهم ورفع مستوياتهم الشخصية والمهنية والفنية بما يحقق تطوير العمل الرياضي وتحقيق اهدافه والعمل على تحسين الظروف التدريبية للاعبين ومساعدة المدربين والمدرسين لكي يرتقوا بمستوى عملهم، لذلك سيكون الاشراف ذو قيمة وفعالية كبيرة عندما يجري وفق شروط ومتطلبات عده في سبيل تحقيق هذا الهدف.(أبو حليمة، 2004).

الرقابة في العمل الرياضي

يعتبر عنصر الرقابة في العمل الرياضي من الانشطة المهمة والضرورية جدا والتي يتم ممارستها من قبل الاداريين للتحقق من مدى تطور مستوى الإنجاز كل في مجاله. وتعتبر الرقابة من الحلقات الضرورية لاستكمال التكامل بين حلقات العملية التدريبية في جميع مراحلها. ويجب ان يكون الهدف الاساسي من الرقابة في هذا المجال هو تصحيح الاخطاء وتقويمها لا ان يكون تصيد الاخطاء. لذلك يجب ان يتم وضع معايير ثابته للرقابة في الوسط الرياضي يمكن بواسطتها تقييم النتائج المتحققة واتخاذ الاجراءات التصحيحية كلما استدعى الامر ذلك. (ابوحليمه، 2004).

فيكون دور الرقابة دور تقييمي يهدف الى تصحيح مسار العمل في سبيل الوصول الى اهداف المؤسسة، فعندما يكون التخطيط غير ممنهج وغير متكامل والتنظيم ينقصه المرونة والتوجيه بحاجه الى فاعليه فهنا يأتي دور الرقابة ويكون ضروريا لكونها اداة قياس وتصحيح للأداء وعن طريقها يمكننا معرفة ما تم إنجازه طبقا للخطط المرسوم والمحدد.(خضير، 2015).

ويشير كل من بسطويسي، السامرائي (1984) ان سبيل نجاح عملية الرقابة في العمل الرياضي هناك خطوات ضرورية أثناء تنفيذ عمليه الرقابة لا بد من القيام بها وهي:

1. الرقابة المباشرة عن طريق المسؤول وعدم الاعتماد على نتائج غير موثوق بصحتها ممن قد يكون لهم غرض في ذلك او ممن لا يكلفون بمثل هذه المهام.

2. الرقابة الهادفة والابتعاد عن الرقابة التي قد تقلل من شأن الاخرين.

3. عدم اللجوء الى وسائل مهينه من الرقابة كالتصنت او الاعتماد على الغير في حكمهم وتقيمهم للأمور.

4. ملاحظه العلاقة بين الرقابة ونتيجة التقويم، حتى يضمن الاداري في أي اتجاه يسير.

ولتطبيق عملية الرقابة بشكل ناجح في الاتحادات والاندية الرياضية هنالك كثير من الامور للإداري الاسترشاد بها للوصول الى مردودات ايجابيه للعمل الرياضي ككل، ومن اهم هذه الامور:

1. اختيار الوقت المناسب لممارسة الرقابة.

2. جعل عملية الرقابة تسير وفق سياق واحد وعدم تعدد أوجهها لأنها تؤدي الى تعطيل الوصول الى الهدف وذلك بانتشار روح السلبية لدى أعضاء الجهاز التنفيذي.

3. التركيز على جانب الاصلاح ومعرفة شمولية تحقيق الاهداف بدافع وضع الحلول وتجاوز المعوقات بالعمل الرياضي.

4. فسح المجال أمام من يعنيهم الامر بالمناقشة وطرح الافكار للتطوير.

5. دراسة الواقع والاحتياجات الضرورية بما يتناسب وحجم متطلبات العمل الرياضي.

6. وضع معايير محددة لقياس النتائج وعدم ترك الامور بالتقييم للاجتهاد الشخصي.

7. السرعة في تحديد الخلل من أجل عدم حدوث انحرافات في العمل الرياضي.(قاسم، 1998).

الحركة الرياضية الفلسطينية

تمتد جذور الحركة الرياضية الفلسطينية الى بداية القرن السابق حيث تم تكثيف تأسيس الاتحادات والجمعيات الخيرية والنسائية والكشفية كسبيل من سبل مواجهة الاحتلال بعد صدور وعد بلفور في العام (1917)، وقد تلاها تأسيس العديد من الاندية الرياضية وانشاء فرق كرة القدم في يافا والقدس وغيرها. وقد كانت نشاطات هذه الأندية مساهمتها في الحياة الاجتماعية مختلفة فيما بينها، ولكن النمط النموذجي لهذه الأندية كان يضم لجنة ادبية ورياضية ومكتبة ولجان طلابية. (الخالدي، 2001).

وفي العام (1939) تم تشكيل النادي الرياضي الإسلامي الفلسطيني في يافا، ثم توالت عملية انشاء الاندية الرياضية ففي بداية الاربعينات تم تأسيس أندية رياضية جديدة مثل نادي خريجي الفرير في يافا والنادي القروي في سلوان، والنادي الرياضي القومي العكي وغيرها. (صحيفة "فلسطين" (24) حزيران (1944)).

وفي العام (1943) تم تأسيس الاتحاد الرياضي الفلسطيني وانضم اليه ثلاثا وأربعين فرقة رياضية تمارس ألعابا مختلفة، وكان ينظم العديد من الانشطة الرياضية المتنوعة. وفي العام (1945) تم وضع قانون للاتحاد وانتخاب هيئة ادارية له. وقد اثرت نكبة عام (1948) على انشطة العمل الرياضي بشكل كبير فمن الشباب استشهد ومنهم هجر الى خارج الوطن. (تقرير الاتحاد الرياضي الفلسطيني، ايلول (1945).

وبعد نكسة عام (1967) اصبح النشاط الرياضي في الاراضي الفلسطينية المحتلة في الضفة وغزة شبه متوقف حتى عام (1973) عندما بدأت الفرق الفلسطينية تعود إلى الملاعب وتكونت خارج الوطن المنتخبات والفرق التي حافظت على مشاركتها العربية برعاية المجلس الأعلى للشباب والرياضة الذي كان أحد مؤسسات منظمة التحرير الفلسطينية. وفي الأراضي الفلسطينية المحتلة أنشئت رابطة الأندية الرياضية في غزة والضفة الغربية التي استطاعت تسيير الحركة الرياضية الفلسطينية في ظل ظروف بالغة الصعوبة والتعقيد نتيجة ممارسات الإحتلال الإسرائيلي.

ومع عودة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الوطن في العام (1994) دخلت الرياضة الفلسطينية عهدا جديدا بإعادة تشكيل وانتخاب الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم وإعادة عضويته في الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد الآسيوي. و في العام (1998) بدأت المسابقات الرسمية المحلية طريقها للانتظام، وعادت الرياضة الفلسطينية للمشاركة في البطولات العربية من خلال بطولات الأندية والبطولات العربية وفي المسابقات الدولية والقارية.

وفي العام (2008) جرت عملية انتخابات على مستوى الوطن بحضور ممثلي الإتحاد الدولي لكرة القدم، وقد وتم انتخاب مجموعة جديدة لقيادة الاتحاد الرياضي الفلسطيني لكرة القدم وقد تم اختيار اللواء جبريل الرجوب ليكون رئيسا، وقد حاول جاهداً تطوير الرياضة الفلسطينية وفرض حضورها محلياً وإقليميا ودولياً. فرغم حداثة عهد الإتحاد الجديد إلا أن انجازاته بدأت تظهر على الأرض، وقد تم اعادة انتخاب اللواء الرجوب لولاية ثانية عام (2012).

الأحتراف

مفهوم الإحتراف الرياضي: هو اللائحة التي يمارس من خلالها الفرد أي نشاط رياضي ليعود عليه بالفائدة وخاصة تكون مادية في أغلب الاحيان. (شتا، 2013).

ويعرفه العقلماني وأخرون(2012) بأنه ممارسة النشاط الرياضي كمهنة أو حرفة يمارسها اللاعب بصفة منتظمة بهدف تحقيق عائد مادي ضمن عقود يتم الإتفاق على شروطها مسبقا، ويمكن أن يكون الاحتراف الرياضي كليا أو جزئيا.

ويشير عبدالله (2015) بأن المحترف هو:

الذي يمارس ويشترك في الرياضة أو المسابقة بغرض الكسب المالي، ويحظر عليه الاشتراك بالألعاب الأولمبية، وهو الفرد الذي يمتهن الرياضة كمهنة يقدم خبرته فيها من أجل العائد المادي(المالي).

ويشير سميث و ستيوارت (Smith& Stewart,1999) بأن الإحتراف الرياضي هو:

أي نشاط رياضي أو مهاري يتلقى فيها الرياضي تعويضا ماليا أو مكافأة مالية أو خدمات خاصة، والإحتراف أي الإلتزام بالأداء والسلوك الصحيح والكفاءات العالية، حيث سمو الأخلاق والجهد المبذول أضافة الى الوصول الى الرؤية والمؤهلات والخبرة والقدرة أوجها وذروتها.

أهمية الإحتراف بكرة القدم

يشير درويش و السعدني (2006) الى ان أهمية الاحتراف بكرة القدم تتمحور حول النقاط التالية:

1- الاحتراف يتطلب التفرغ التام لممارسة اللعبة دون أداء أي عمل أخر، ويعمل على تنظيم حياة اللاعب من جميع الجوانب، ويضع للعب المحترف أساسا متينا كصفة مهنية معترف بها كمصدر لكسب المال.

2- يساعد الإحتراف في تنمية الصفات الحميدة للحفاظ على اللاعبين المنافسين.

3- الاحتراف يرتقي باللاعبين على المستوى البدني والمهارى والعقلي والنفسي.

4- الجهد الي يبذله اللاعب لقاء اجر مالي متفق عليه مع الجهة المعنية الرسمية الذي يمثلها اللاعب.

5- يساعد مدربين المنتخبات على اختيار فرقهم واختيار اكثر من فريق وأكثر من لاعب على اختلاف مراكزهم.

6- التفرغ الكامل بالتدريب للاعبين المحترفين يؤدي الى الإرتقاء بمستوى الأداء للوصول الى المستويات العالية.

7- يساعد الإحتراف على انتقال اللاعبين بين الأندية على المستوى الداخلي والخارجي ضمن ضوابط يحددها الإتحاد.

8- يساعد على تنمية الصفات والأخلاق الحميدة للحفاظ على اللاعبين المنافسين.

9- يؤدي الإحتراف الى وجود انظمة وقوانين ملزمة لكل الهيئات التي تشارك في مجالات وقطاعات البطولة، ويؤمن للاعب حقوقه عند الإصابة أو العجز أو الوفاة أو مشاركة منتخب بلاده.

10-اللاعب المحترف هو الذي يمارس ويشارك في أي نشاط رياضي مقابل اجر مالي بصفة منتظمة ومستمرة.

ايجابيات الاحتراف

يشير نصرالله (2014) نقلا عن درويش والسعدني (2006) بأن ايجابيات الإحتراف تتحصر بالنقاط التالية وهي:

1- الحصول على الكسب المادي من خلال اتخاذ الرياضة كمهنة.

2- الحصول على الشهرة والمكانة الاجتماعية المميزة.

3- زيادة اتقان اللاعب للعبة التخصصية والارتقاء بالمستوى البدني والمهارى والخططي .

4- الحرص على بذل اقصى جهد ممكن يؤدي الى اظهار أقصى قدرات اللاعب التي يمكن ان تكون غير مكتشفة.

5- الاحتراف طور الرياضة مما جعلها تنافس المجالات الأخرى وتتفوق عليها في التأثير.

6- الأحتراف طور الاندية الرياضية مما جعلها تطمح الى التميز والتفوق واصبح بمقدوره جلب لاعبين عالمين مما عمل على تخفيف الصراعات بين الشعوب عبر تبادل اللاعبين.

7- أصبحت مصدر رزق لكثير من الدول، وطورت من اقتصاد كثير من الدول مثال كالبرازيل والدول الأفريقية، وأصبحنا نعرف معلومات وافية ومستفيضة عن دول كانت بالنسبة لدينا مجهولة الخارطة كتوباجو التي وصلت الى كأس العالم بلاعبيها المحترفين بأوروبا.

8- أصبحت الرياضة مصدر رزق لكثير من المهن كالطبيب الرياضي والاداري المحترف والمصورين والمحللين الرياضيين.

9- يضمن سلامة الرياضيين من الإصابات كون العقوبات صارمة، ويضمن حقوقهم التعويضية.

10- يمنح اكثر فرصة لمدربين المنتخبات الوطنية لإختيار فرقهم.

سلبيات الإحتراف

يشير هزيم (2013) الى اهم سلبيات الإحتراف في كرة القدم وهي:

1- اللجوء الى المنشطات.

2- قلة الانتماء وتقديم الأداء الأفضل للنادي الذي يدفع له المال الوفير.

3- انحسار العلاقات الإجتماعية والأسرية وفقدان بعض المعاني الشخصية، بحيث يكون اللاعب ملكا للنادي الذي يجني منه المال، وتنظيم حياته بما يتناسب مع متطلبات الإحتراف فيه.

4- احيانا يكون تأثير الاحتراف سلبيا على المنتخبات الوطنية، لان المحترف يقدم مصالحه المادية والشخصية على المصلحة العامة.

5- غياب الأداء في بعض الأحيان نتيجة انتهاج بعض الفرق اساليب دفاعية وتكتيكية لتجميد اللعب من اجل الحصول على البطولة وجمع الأموال لتعويض ما تم صرفه على تجارة اللاعبين.

6- ظهور المحطات الرياضية العالمية الذي صدم كثير من عشاق الرياضة وكرة القدم خاصة، التي تتطلب الإشتراك الشهري من متابعة البطولات الرياضية بما يترتب على المشاهدين العبء المالي الكبير من أجل متعة المشاهدة.

7- الإعتماد على اللاعبين المحترفين يؤدي الى قصور الإهتمام الكافي باللاعبين الناشئين.

8- تحولت كرة القدم الى عصابات مافيا، وما تحول الى مراهنات مادية للأسف، والتدخل والتلاعب في النتائج من قبل هذه العصابات.

9- ظهور الأعلام الرياضي المتعصب، رغم انحسار هذه الظاهرة الا ان ظهور هذا النوع من الأعلام بقصد النيل من فرق وتمجيد فرق أخرى.

معايير الاحتراف في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم، تركزت على خمسة محاور

أولاً: المعايير الرياضية وندرجها فيما يلي:

أ- نظام تدريبي للواعدين – وفترته من (7-3) سنوات، ويعتمد على تطوير الشباب من جميع النواحي الرياضية المتنوعة، كالقانون والنواحي الإدارية والتقنية وغيرها.

ب- يجب على كل نادي توفير أو إعداد فرقا مساندة وفق الفئات العمرية التالية:

. من سن(21-15) سنة.

. من سن(14-10) سنة.

. من سن (10) سنوات فأقل.

على ان يعتمدوا ويسجلوا في سجل الاتحاد الفلسطيني.

ج- الرعاية الطبية للاعبين: اجراء فحوصات طبية شاملة للاعبين وأن تكون جميع الفحوصات ضمن السجل الشخصي للاعب، وعمل تأمين صحي لكل لاعب.

د- أمور تحكيمية: التحاق مدرب الفريق بدورات تحكيمية (قوانين الخاصة باللعبة) و السلوك ......ألخ.

هـ- عقود اللاعبين المحترفين: على كل نادي مسجل ضمن سجلات الإحتراف في الإتحاد الفلسطيني أن يوقع (16) عقد إحتراف.

ثانياً: معايير البنية التحتية

أ- توفير أماكن للتدريب اما أن تكون ملك للنادي أو مستأجرة بموجب عقد لإستخدامها طول الموسم الرياضي.

ب- الإستاد: يجب أن تتوفر فيه ميزات خاصة لترخيصه، كإجراءات الأمن، وغرفة تحكم، وغرف خدمات طبية والمرافق الصحية، من أجل أجراء المباريات سوآءا" دولية أو محلية أو إقليمية.

ثالثاً: المعايير الإدارية أو الشخصية

يجب أن تتوفر في النادي وظائف معينة تتمحور فيما يلي:

1- مدير عام متفرغ.

2- سكرتير للنادي.

3- مدير للفرع المالي مرتبط بعقد مع النادي.

4- مسؤول للأمن.

5- مسؤول أعلامي: هو الشخص الناطق بإسم النادي، ويجب أن يكون مؤهلا وأن يكون حاصل على شهادة ذات إختصاص، وعلى دورات متخصصة في المجال الإعلامي.

6- طبيب متفرغ وأن يرافق الفريق بشكل اساسي، ولا يشترط ذلك بالتدريبات.

7- أخصائي علاج طبيعي: بنفس شروط الطبيب.

8- مدرب رئيسي (للفريق الأول): حاصل على شهادة تدريب كرة قدم (A) من الإتحاد الأسيوي أو ما يقابلها.

9- مساعد مدرب: حاصل على شهادة تدريب كرة قدم (B) من الإتحاد الأسيوي أو ما يقابلها.

10–مسؤول فرق مساندة للشباب.

11–مدربين مؤهلين للفرق المساندة(A لفئة 21–15، B لفئة 14–10، C لفئة مادون 10 سنوات).

رابعاً: المعايير القانونية

يجب على كل نادي تقديم وثيقة رسمية موقعة من جهة الاختصاص ملتزم بكل الشروط القانونية المطلوبة منه، وكذلك معرفة النادي بقوانين الإتحاد الدولي وطرق حل النزاعات الرياضية.

خامساً: المعايير المالية

أ–تحديد ميزانية رسمية للنادي.

ب– يجب على النادي ان يثبت بأنه ليس عليه أي ديون لنادي أخر من تنقلات للاعبين.

ج– أن يثبت النادي بانه ليس عليه أي ديون لموظفيه أو ديون ضريبية.(الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم، 2017).

والملحق رقم (4) يوضح القانون .

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض للدراسات السابقة:

– دراسة خضير (2015) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينه قوامها (282) عضو هيئة إدارية، أظهرت نتائج الدراسة إن الأداء الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفعا، وان الإبداع الإداري

لأعضاء الهيئات الإدارية كان متوسطا، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والى متغير التخصص، وأظهرت أيضا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري على جميع المجالات والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتخصص.

- دراسة مغربي (2013) هدفت إلى تقويم الوضع الراهن في العمل الإداري في الأندية الرياضية السعودية، والتعرف إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية الرياضية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته نظرا لملائمة طبيعة وأهداف البحث، واشتملت عينة البحث على أعضاء مجلس إدارة ومديري ومشرفي الألعاب المختلفة في الأندية الرياضية، حيث بلغ عدد عينة البحث (152) اداريا من (8) أندية رياضية تمثل الدرجة الممتازة وهي (الأهلي، الاتحاد، النصر، الوحدة، الهلال، الشباب، الاتفاق، الفتح)، استخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية البرنامج الإحصائي(SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة إن هناك ضعف في دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت أيضا إن هناك تقصير في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب.

- دراسة كاراكاي (Karakaya, 2011) هدفت الدراسة إلى تقييم ادارات الاندية الرياضية في انقره وفقا لنماذج تقييم ادارة الجودة الشاملة وقد انتهجت الدراسة اسلوب الوصفي التحليلي اضافة الى استبيان تم توزيعه على الكادر الاداري في الاندية الرياضية في مدينة انقره، وتكونت عينة الدراسة من (182) اداريا، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي اظهرت ان ادارات الاندية الرياضية بحاجة الى توحيد في الوصف الوظيفي والصلاحيات كونها كانت متفاوتة ومختلفة فيما بينها، وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من اهمها توحيد هذا الجانب.

- دراسة العودي و مطهر(2009) هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاتحاد الاردني لكرة القدم، والتعرف على الفروق في درجة التطبيق تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي، الخبرة). وتكونت عينة الدراسة من(24) اداريا يعملون في اتحاد كرة القدم تم اختيارهم بطريقة عمدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته للدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واشارت النتائج الى ان درجة تطبيق الادارة بالأهداف في الاتحاد الاردني لكرة القدم جاءت بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، كما واشارت النتائج الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات افراد عينة الدراسة على محاور الاداة تعزى لمتغير(المؤهل العلمي، الخبرة)، وفي ضوء النتائج يوصي الباحث باستخدام نموذج الادارة بالأهداف في ادارة الاتحادات الرياضية وعمل دورات للإداريين من اجل امتلاك الكفايات اللازمة لتطبيق نموذج الادارة بالأهداف بكفاءة عالية.

- دراسة المومني والشمالي(2008) هدفت التعرف إلى الوظائف الإدارية التي يمارسها إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت، ودرجة ممارستهم للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداري الاتحادات الرياضية والأندية والمراكز المنتسبة للهيئة. والتعرف إلى الفروق من وجهات نظر عينة الدراسة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس. الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (147) إداري تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من أعضاء إدارة الأندية الرياضية ومراكز الشباب التابعة للهيئة العاملة للشباب والرياضة في دولة الكويت. قام الباحثان بإعداد استبانة لغايات تحقيق أهداف الدراسة مكونة من (72) فقرة موزعة على ستة مجالات إدارية أساسية ولكل مجال عدد من الوظائف الإدارية، أظهرت نتائج الدراسة إن إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة ووجود فروق في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق إحصائية دالة في درجة ممارسة إداريي الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى إلى المؤهل العلمي وعلى جميع المجالات باستثناء مجال التنظيم وعدم وجود فروق إحصائية دالة في درجة

ممارسة إداريي الهيئة العامة للرياضة والشباب لوظائف الإدارة تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع المجالات.

– دراسة اوهانيجا (Ohangia,2007) هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين سلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، تألفت عينة الدراسة من (412) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، وكانت نتائج الدراسة إن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعا لها جهدهم الوظيفي، كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

– دراسة شان و اريا(Chan and Aryee, 2007) اثر التفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف الى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وتكونت عينة الدراسة من (60) فردا واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث لتحقيق أهدافهما، وكانت نتيجة الدراسة أن هناك أثرا غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

– دراسة اندروود وهامونز(Underwood and Hammons,2006) دراسة في المملكة المتحدة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التطور الإداري في ظل التوجهات نحو التغيير، أجريت الدراسة على (135) كلية مجتمع منتشرة في أنحاء البلاد، إضافة إلى استكشاف العمليات الإدارية المستقبلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن عملية التغير التي تمت على أسس موضوعة مسبقا حققت غايات الكليات في تطوير مواردها البشرية إداريا، وأظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات في درجة الأخذ بمبادئ التغير تعزى لحجم الكلية(كبيرة، متوسطة الحجم، صغيرة)، وأظهرت النتائج انه عند قيام كليات المجتمع بعمليات التطوير الإداري فان (0.99) من الإداريين يشاركون فيه، ويشارك فيه (0.20) من الطلاب، و(0.45) من الهيئة التدريسية، و(0.20) من المجموعات الخارجية، وأظهرت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لحجم الكلية ولصالح الكليات ذوات الحجم الكبير في

الشخص الذي يعود له القرار الأخير في عملية إجراء التغيرات الإدارية. وأوصت الدراسة بتعميم النتائج لتشمل شرائح مؤسسية أوسع.

- دراسة عسيلة (2006) هدفت الى التعرف الى المعايير الادارية والفنية لتقييم اداء الاتحادات الرياضية الاولمبية في الاردن، والتعرف على فعالية هذه الاتحادات، في كل معيار من المعايير المقترحة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة واهداف الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من اعضاء الهيئة العامة للاتحادات الرياضية الاولمبية في الاردن وعددها(20) اتحادا، وقد تم اختيار عينة عمدية منهم عددها(249) عضوا وقد طور الباحث اداة خاصة لتقييم اداء الاتحادات الرياضية، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار(t) للإجابة على تساؤلات الدراسة وقد توصلت الدراسة الى ان غياب معايير الرقابة سبب في تدني مستوى العمليات الادارية ومتابعة عمل اللجان الفرعية وتقويم عمل الاجهزة الفنية والادارية، وان هناك غياب واضح لرقابة الهيئة العامة على الجوانب المالية للاتحادات، وان الخطة السنوية لا تحقق اهداف التخطيط الاستراتيجي، كما تسبب غياب مراكز الواعدين والواعدات الى انخفاض فرص اكتشاف الناشئين، وتراجع تشكيل المنتخبات الوطنية لجميع الفئات العمرية. اوصى الباحث باعتماد معايير علمية محددة لمراقبة الاتحادات الرياضية ولجانها واجهزتها الفنية والادارية لضمان الارتقاء بالعملية الادارية.

- دراسة الشرابي(2006) هدفت التعرف إلى تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لملاءمته بطبيعة وأهداف الدراسة، شملت عينة الدراسة عينة طبقية عمديه من بين القياديين والإداريين والمدربين الفنيين بواقع (10) لكل فئة لتكون العينة (30) فردا، واستخدم الباحث تحليل المراجع- استمارة الاستبيان، وكانت أهم النتائج التأكيد على أهمية أسلوب القيادة المتبع بنادي الجيش مما يؤثر على تنفيذ الإعمال، التأكيد على الاستمرارية في تنفيذ الإجراءات الإدارية المبسطة وان تكون معلنة لجميع الأجهزة الإدارية، الحاجة إلى وجود ميزانية تقديرية لكل نشاط على حدة، ومراعاة عدم تفضيل نشاط على الأخر، ضرورة أن يكون نادي الجيش جهاز مستقل تماما وان ينفصل عن جهاز الرياضة.

- دراسة بدجل(Budgol,2005) والتي هدفت إلى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاعين العام والخاص في بولندا، اضافة الى تحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة في نظمها الادارية في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً تطبيق نموذج الأيزو (9001) ، وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

- دراسة ووماك (Womack, 2005) هدفت إلى الكشف عن جوانب تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم وذلك بإتباع نظرية بلانكر وهيرسي، وأجريت الدراسة على عينة من (33) رئيس قسم يعملون في مختلف كليات التمريض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته مع طبيعة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن(0.61) من عينة الدراسة رأوو أن جوانب تطوير الأداء يجب أن تهتم بكفايات التخطيط والإدارة ذات الاهتمام العالي بالعاملين و بأسلوب التنظيم الإداري، وكما دلت الدراسة على عدم وجود فروق في توجيهات رؤساء الأقسام لحجم القيم والجهة المشرفة الحكومية والخاصة، حيث أن الجميع اعتبروا التطور المستمر للأداء الإداري حاجة ملحة تفرضها متغيرات العصر الحديث. كما وضحت الدراسة إلى أن جهود التطوير الإداري المتبعة عملت على تحديد الأهداف العامة للمؤسسات وتوضيحها.

- دراسة كامبرلي(Kimberly, 2004) في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب التطوير الإداري التي حققتها إحدى الشركات الأمريكية الكبرى بعد تطبيق برنامج التغيير الذي استمر لمدة سنتين، تكونت عينة الدراسة من (2800) فرد يعملون بالمؤسسة وفروعها في مختلف البلاد، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة تحقيق البرنامج المرجو منه في تطوير مهارات إدارة الوقت وعبئ العمل والتفويض للكفاءات الإدارية، وتغيير اتجاهات وسلوكيات وإدراك أفراد العينة لأهمية التغير الإداري، وأظهرت الدراسة أن منحنى التغيير يتضمن مجموعة من السلوكيات الإدارية الهامة لكل مؤسسة ومنها

الاتصالات المفتوحة باتجاهيها والتعاون وتحمل المسؤولية، والاحتفاظ بالتطوير المشترك وحل المشكلات بطريقة فعالة واحترام التسلسل الإداري.

- دراسة عبدالرحمن (2003) بعنوان ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الاداري في الاتحادات الرياضية الاولمبية في دولة البحرين وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب المسحي وشملت عينة الدراسة رؤساء الاتحادات الرياضية الاولمبية وعددها(15) اتحاد هم أعضاء مجلس ادارة اللجنة الاولمبية المسؤولين عن المجلس الاعلى للشباب والرياضة واستخدم الباحث المقابلة الشخصية، تحليل الوثائق والسجلات، الاستبيان، وكانت اهم النتائج هي ان وضع نظام اداري يكفل سرية البيانات وما يتعلق بها من معلومات بأهمية فرض عملية التحسين والتطوير من خلال الجودة الشاملة، تنسيق نشاطات ادارة الجودة بين الاجهزة والفرق الرياضية بالأندية المشتركة في الاتحاد.

- دراسة الترك(2001) هدفت الى التعرف على الكفايات الادارية لأعضاء الاتحادات الرياضية واثر متغيرات (الصفة، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الرياضة)على درجة ممارستها، وقد تكونت عينة الدراسة من(452) فردا من الجهاز الفني للفرق، اللاعبين، الاعلام الرياضي، واداريو الاتحادات والاندية الرياضية. واظهرت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الممارسة لدى اعضاء الاتحادات الرياضية وعلى كافة المجالات. واوصت الدراسة الى تزويد هذه النتائج لوزارة الشباب والعمل على اقامة دورات لرفع مستوى ممارسة الكفايات التي تمارس بدرجة قليلة ومتوسطة عند بعض الاعضاء.

- دراسة العواملة(2001) هدفت الدراسة الى تقويم القيادات الادارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الوكلة بهم، وتعرف مدى ممارسة القيادات الادارية (مديري العموم) في مديريات التربية والتعليم للمهام الموكلة لهم، وتعرف الفروق في الممارسات الادارية التي تعزى الى اختلاف الخبرة والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة لأفراد العينة، تكونت العينة(170) فردا من المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات والمناطق العمانية، قام الباحث باستخدام استبانة مكونة من خمسة مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها دلت النتائج على ضعف في

مستوى بعض المهام الادارية مثل التخطيط، والمهام الانسانية، واوصى الباحث بعقد دورات لتطوير هذه المهام.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال دراسة الأدب التربوي بخصوص الأندية الرياضية، نلاحظ أن هناك تشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وذلك من خلال عدة امور مثل العينة والمنهج والأداة المستخدمة وفيما يلي توضح نقاط التشابه والإختلاف مع الدراسات السابقة.

أما من حيث العينة نلاحظ أن معظم الدراسات إعتمدت العينة في الدراسة مثل دراسة كل من خضير (2015)، ودراسة مغربي (2013)، ودراسة كاراكاي (2011)، ودراسة المومني والشمالي (2008)، ودراسة العودي ومجاهد (2009)، ودراسة أوهانيجا (2007)، ودراسة شان وأريا (2007)، ودراسة العسيلي (2006)، ودراسة الشرابي (2006)، ودراسة ووماك (2005)، ودراسة عبدالرحمن (2003)، ودراسة ترك (2001)، ودراسة العواملة (2001).

وأختلفت مع دراسة كامبرلي (2004)، حيث تكونت عينة الدراسة من (2800) فرد يعملون في المؤسسة في كامل فروعها في الولايات المتحدة الأمريكية.

أما من حيث المنهج لاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من دراسة خضير (2015)، ودراسة مغربي (2013)، ودراسة كاراكاي (2011)، ودراسة أوهانيجا (2007)، ودراسة شان وأريا (2007)، ودراسة أندroود وهامونز (2006)، والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

بينما إختلف مع دراسة كامبرلي (2004)، والذي إستخدم برنامج إداري تطبيقي لمدة سنتين، ومن ثم إستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث الأداة المستخدمة إستخدمت الدراسات السابقة أداة الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات مثل دراسة خضير (2015)، ودراسة مغربي (2013)،ودراسة كاراكاي (2011)، ودراسة العودي ومجاهد (2009)، ودراسة المومني والشمالي (2008)، ودراسة أوهانيجا (2007)، ودراسة شان وأريا (2007)، ودراسة أندروود وهامونز (2006)، ودراسة الشرابي (2006)، ودراسة عسيلة (2006)، ودراسة ووماك (2005)، ودراسة كامبرلي (2004)، ودراسة عبدالرحمن (2003)، ودراسة الترك (2001)، ودراسة العواملة (2001)، والدراسة الحالية إستخدم إستبيان خاص بالجهاز الفني لأندية كرة القدم.

بينما إختلفت مع دراسة مارك بدجل (2005) الذي إعتمد على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع البيانات وتحليلها.

الإستفادة من الدراسات السابقة

- الأستفادة من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة.
- الإطلاع على التجارب الحديثة لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية مما يمهد الطريق للباحث في دراسته للوصول إلى الجودة الإدارية في الأندية الرياضية الفلسطينية بهدف خلق ثقافة متميزة نحو التحسين والتطوير المستمر الذي يلبي حاجات المؤسسة والمجتمع.
- الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والإنتقاء منها ما يتناسب مع موضوع البحث.
- الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء بعض فقرات الإستبانة، كذلك الإستفادة في بعض مواضيع الإطار النظري.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات وفي ضوء علم الباحث في كونها أول دراسة تناولت موضوع الإحتراف والإحتراف الجزئي من وجهة نظر الجهاز الفني على مستوى فلسطين.
- قدمت الدراسة الحالية مقترحات وتوصيات تساهم في تطوير العمل الإداري في الأندية والمؤسسات الرياضية في الضفة الغربية بما يحقق جودة إدارية متكاملة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع في المجال الإداري.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

- منهج مستخدم
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- وثبات الأداة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

المنهج:

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من اعضاء الجهاز الفني للأندية الرياضية في الضفة الغربية، من مختلف الدرجات الاحتراف والاحتراف الجزئي والبالغ عددهم (168) عضوا.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من اعضاء الجهاز الفني للأندية الرياضية المسجلة والمصنفة لدى الاتحاد الرياضي للمحترفين والاحتراف الجزئي والبالغ عددهم (69) عضوا، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة (ن= 69).

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
درجة النادي	احتراف	33	47.8
	احتراف جزئي	36	52.2
المنطقة الجغرافية	شمال	18	26.1
	وسط	21	30.4
	جنوب	30	43.5
الجهاز الفني	إداري	23	33.3
	مدرب	23	3.33
	مساعد مدرب	23	3.33

اداة الدراسة

بعد مراجعة الادب التربوي في التنظيم والادارة الرياضية، تم تصميم استبانة خاصة بالموضوع وتم عرضها على لجنة من المحكمين في مجال التخصص الدقيق وتم التوصل الى الاستبانة النهائية في الوضع الحالي بعد اجراء التعديلات المطلوبة من قبل اعضاء لجنة المحكمين.

والملحق رقم(1) يوضح الاستبانة بصورتها الاولية قبل التحكيم، والملحق رقم(2) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم.

صدق الاداة

تم التحقق من صدق الاداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية الرياضية من كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم(10) متخصصين، والملحق رقم(3) يوضح اسمائهم ورتبهم العلمية وتخصصاتهم ومكان عملهم، وقد طلب من المحكمين ابداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة من الفقرات الى مجال الاستبانة وكذلك وضوح صياغتها اللغوية واعادة صياغة بعض الفقرات وتعديل وخذف بعضها لعدم ملائمتها او اهميتها، وتم الاخذ بآراء المحكمين في عملية تحكيم فقرات الاستبانة، بحيث اصبحت بصورتها النهائية مكونة من(4) مجالات وموزعة على (63) فقرة، والملحق رقم (3) يوضح اسماء لجنة المحكمين ورتبهم العلمية وتخصصاتهم ومكان عملهم.

ثبات الاداة

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا، حيث وصل معامل الثبات للمستوى الكلي للأداء الإداري إلى (0.97) وهي قيمة جيدة لأغراض الدراسة، وكانت معاملات الثبات لمجالات الأداء الإداري كما في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): معاملات الثبات لمجالات الأداء الإداري.

المجالات	عدد الفقرات	كروبناخ الفا
العملية التخطيطية	21	0.94
عملية التنظيم والتنسيق	12	0.93
التوجيه والرقابة	17	0.94
الاتصال واتخاذ القرار	13	0.79
المستوى الكلي	63	0.97

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

- درجة النادي وله مستويان :

(احتراف، احتراف جزئي).

- المنطقة الجغرافية وله ثلاث مستويات :

(شمال، وسط، جنوب).

- الصفة وله ثلاث مستويات :

(مدرب، مساعد مدرب، اداري الفريق).

المتغير التابع

يتمثل على استجابة افراد عينة الدراسة على اداة الدراسة(الاستبانة).

اجراءات الدراسة

تم اجراء الدراسة وفقا للخطوات التالية:

-جمع المعلومات والبيانات لتصميم اداة الدراسة بصورتها الاولية.

-توزيع اداة الدراسة على الخبراء في الجامعات الفلسطينية.

-عمل التعديلات المناسبة لأداة الدراسة وفقا لآراء الخبراء.

-اعداد اداة الدراسة بصورتها النهائية.

-تحديد مجتمع الدراسة.

-توزيع الاستبانة.

-جمع الاستبانة من افراد العينة وترميزها وادخالها الى الحاسب ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

-تفريغ اجابات افراد العينة.

-استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية

من اجل الإجابة عن تساؤلات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وبذلك بإستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

- تم إستخدام إختبار (T) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples-T-Test) لمعرفة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي.

- تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية و تبعا لمتغير الجهاز الفني.

- تم إستخدام أختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد مصادر الفروق في مجالات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

أولا: النتائج المتعلقة في التساؤل الأول

ثانيا: النتائج المتعلقة في التساؤل الثاني

ثالثا: النتائج المتعلقة في التساؤل الثالث

رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

أولا: عرض النتائج

يشتمل هذا الفصل على العرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقا لتسلسل تساؤلاتها:

أولا: النتائج المتعلقة بالتساؤل بالأول والذي نصه:

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم إيجاد المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للاستجابة لكل فقرة والمجال التي تنتمي إليه وللمستوى الكلي لأداة الدراسة، ونتائج الجداول رقم (3،4،5،6) تبين ذلك، ونتائج الجدول رقم (7) تبين خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول، ولتفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:

- (80%) فأكثر مستوى أداء إداري مرتفع جدا.
- (70- 79.9%) مستوى أداء إداري مرتفع.
- (60- 69.9%) مستوى أداء إداري متوسط.
- (50- 59.9) مستوى أداء إداري منخفض.
- أقل من (50%) مستوى أداء إداري منخفض جدا.

1- مجال العملية التخطيطية

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة لفقرات مجال العملية التخطيطية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن= 69).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	المستوى
1	إدارة النادي تنسق أعمالها بصورة دورية.	3.91	78.2	مرتفع
2	تضع إدارة النادي أهدافا للفريق الرياضي في بداية الموسم.	4.07	81.4	مرتفع جدا
3	تضع الإدارة الأهداف في ضوء الإمكانات المتاحة.	3.91	78.2	مرتفع
4	تعمل إدارة النادي على تحديد المشكلات المتوقعة.	3.62	72.2	مرتفع
5	تضع إدارة النادي الحلول للمشكلات المتوقعة.	3.70	74	مرتفع
6	لدى الإدارة القدرة على توقع الأحداث الرياضية.	3.57	71.4	مرتفع
7	لدى الإدارة القدرة على استغلال الوارد المتاحة بشكل جيد.	3.90	78	مرتفع
8	يعمل الطاقم الإداري في النادي بشكل جماعي.	3.65	73	مرتفع
9	تتابع إدارة النادي بشكل مستمر مخرجات الأهداف.	3.86	77.2	مرتفع
10	تتعاون إدارة النادي مع المدربين عند وضع الخطط المستقبلية	3.75	75	مرتفع
11	تشرك إدارة النادي المدربين في وضع القرارات المتعلقة بعملهم.	3.65	73	مرتفع
12	قلة الكفاءة والخبرة لبعض إداريي النادي تعرقل أداء مهامهم في العملية التخطيطية.	4.03	80.6	مرتفع جدا
13	العمل الإداري للنادي يشمل جميع أعضاء الهيئة الإدارية.	3.59	71.8	مرتفع
14	توفر الخطة إمكانية المتابعة من قبل الإدارة.	3.78	75.6	مرتفع
15	القرارات التي تتخذ تكون بناء على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي.	3.96	79.2	مرتفع
16	التخطيط الذي يستخدمه إداريي النادي يعطي المدربين الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية.	3.68	73.6	مرتفع
17	تهتم الإدارة بتحقيق الأهداف من خلال نتائج المنافسات.	3.99	78.8	مرتفع
18	يتميز الأداء الإداري بالمرونة في التعامل مع الخطط والأحداث.	3.70	74	مرتفع
19	يتناسب تخطيط إدارة النادي للموارد المالية مع استمرارية عمل المدربين.	3.74	74.8	مرتفع
20	تضع الإدارة خطط بديلة تماشياً مع الظروف.	3.67	73.4	مرتفع
21	تحاول الإدارة السيطرة على أداء المدربين وقراراتهم.	3.39	67.8	متوسط
المستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية		**3.77**	**75.4**	**مرتفع**

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات مجال العملية التخطيطية كان مرتفعا جدا على الفقرتين (2، 12) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (81.4%، 80.6%)، وكان مستوى الأداء الإداري مرتفعا على الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (71.4% – 78.8%)، بينما كان مستوى الأداء الإداري متوسطا على الفقرة (21) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (67.8%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية كان مرتفعا، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (75.4%).

2- مجال عملية التنظيم والتنسيق

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن= 69).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	المستوى
1	لدى الإدارة هيكل تنظيمي واضح.	3.70	74	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي.	3.78	75.6	مرتفع
3	يناسب الهيكل التنظيمي طبيعة عمل النادي.	3.77	75.4	مرتفع
4	تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع الطاقم التدريبي.	3.41	68.2	متوسط
5	توزع المهام بين أعضاء الإدارة.	3.78	75.6	مرتفع
6	تتناسب صلاحيات كل إداري مع المسؤوليات المطلوبة منه.	3.67	73.4	مرتفع
7	يوجد سياسات واضحة تنظم العمل.	3.77	75.4	مرتفع
8	تنظم إدارة النادي الأمور المالية بخصوص اللاعبين.	4.09	81.8	مرتفع جدا
9	يعتبر المدرب وإداري النادي عائلة واحدة.	4.10	82	مرتفع جدا
10	المدرب المسئول عن العملية التدريبية.	4.32	86.4	مرتفع جدا
11	تساعد الإدارة في تناسق جهود المدربين والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.	4.07	81.4	مرتفع جدا
12	العمل الإداري للنادي يشمل جميع أعضاء الهيئة الإدارية.	3.70	74	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال عملية التنظيم والتنسيق	**3.85**	**77**	**مرتفع**

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق كان مرتفعا جدا على الفقرات (8، 9، 10، 11) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكان مستوى الأداء الإداري مرتفعا على الفقرات (1، 2، 3، 5، 6، 7، 12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.4% – 75.6%)، في حين جاء مستوى الأداء الإداري متوسطا على الفقرة (4) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (68.2%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية كان مرتفعا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (77%).

3- مجال التوجيه والرقابة

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة لفقرات مجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن=69).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	المستوى
1	إداريي النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح.	3.72	74.4	مرتفع
2	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام.	4.01	80.2	مرتفع جدا
3	الرقابة الإدارية للنادي تكون مستمرة.	3.88	77.6	مرتفع
4	التقييم من قبل إدارة النادي موضوعي ومهني.	3.59	71.8	مرتفع
5	تقييم الإدارة للاعبين يستند الى المتابعة.	3.96	79.2	مرتفع
6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي.	3.78	75.6	مرتفع
7	الرقابة المستمرة تجعل اللاعبين والمدربين أكثر التزاماً.	4.22	84.4	مرتفع جدا
8	تنتهج إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين واللاعبين.	3.94	78.8	مرتفع
9	لا يستخدم إداريي النادي ألفاظا غير لائقة مع المدربين واللاعبين.	4.28	85.6	مرتفع جدا
10	متابعة الإدارة لعمل المدربين يساعد على تحقيق الإنجاز.	4.14	82.8	مرتفع جدا
11	المناقشات المفتوحة تساعد على مواجهة المشكلات والتحديات في النادي.	3.97	79.4	مرتفع

12	يشعر العاملون في إدارة النادي بحرية للقيام بأعمالهم بصورة مستقلة.	3.72	74.2	مرتفع
13	تقيم إدارة النادي المدربين بطريقة موضوعية.	3.80	76	مرتفع
14	تتابع الإدارة المدربين بشكل مستمر	4.07	81.4	مرتفع جدا
15	يعمل إداريي النادي مع المدرب على تقييم اللاعبين بشكل موضوعي.	4.09	81.8	مرتفع جدا
16	الرقابة المستمرة والزائد تجعل المدربين واللاعبين يشعرون بالحساسية تجاه الإدارة.	3.45	69	متوسط
17	تقارن إدارة النادي بين ما تم إنجازه والأهداف الموضوعة.	3.90	78	مرتفع
المستوى الكلي لمجال التوجيه والرقابة		**3.91**	**78.2**	**مرتفع**

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات مجال التوجيه والرقابة كان مرتفعا جدا على الفقرات (2، 7، 9، 10، 14، 15) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكبر من (80%)، وكان مستوى الأداء الإداري مرتفعا على الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 8، 11، 12، 13، 17) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (71.8% – 79.4%)، بينما كان مستوى الأداء الإداري متوسطا على الفقرة (16) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها(69%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية كان مرتفعا، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (78.2%).

4- مجال الاتصال واتخاذ القرار

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن= 69).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	المستوى
1	إدارة النادي منفتحة مع المدربين حول تنفيذ الخطة.	4.01	80.2	مرتفع جدا
2	تعتمد إدارة النادي أسلوب الحوار المفتوح في التواصل مع المدربين واللاعبين.	3.87	77.4	مرتفع
3	تتقبل إدارة النادي النقد البناء من قبل المدربين.	3.91	78.2	مرتفع
4	عدم التواصل بين إداريي النادي والمدربين يؤثر على الإنجازات.	4.12	82.4	مرتفع جدا
5	تتعامل إدارة النادي تعاملاً رسمياً مع المدربين واللاعبين	3.52	70.4	مرتفع
6	قرارات الهيئة الإدارية مرنة.	3.45	69	متوسط
7	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بفريق كرة القدم.	3.68	73.6	مرتفع
8	تكون قرارات إدارة النادي نتيجة ردود أفعال لما يتم تحقيقه.	3.70	74	مرتفع
9	لا أواجه صعوبة في التفاهم والتعامل مع إدارة النادي.	3.54	70.8	مرتفع
10	بعض القرارات المتخذة من قبل إدارة النادي تؤثر على صلاحيات المدرب ايجابيا.	3.33	66.6	متوسط
11	تتقبل إدارة النادي مخالفة الرأي معها من قبل المدربين.	3.39	67.8	متوسط
12	إدارة النادي تتواصل مع اللاعبين بشكل صحيح.	3.36	67.2	متوسط
13	مصدر القرارات للإدارة موضوعي وينتج قرارات صحيحة.	3.48	69.6	متوسط
المستوى الكلي لمجال الاتصال واتخاذ القرار		**3.64**	**72.8**	**مرتفع**

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار كان مرتفعا جدا على الفقرتين (1، 4) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (80.2%، 82.4%)، وكان مستوى الأداء الإداري مرتفعا على الفقرات (2، 3، 5، 7، 8، 9) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها

ما بين (70.4% - 78.2%)، في حين جاء مستوى الأداء الإداري متوسطا على الفقرات (6، 10، 11، 12، 13) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (66.6% - 69.6%).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي الاتصال واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية كان مرتفعا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (72.8%).

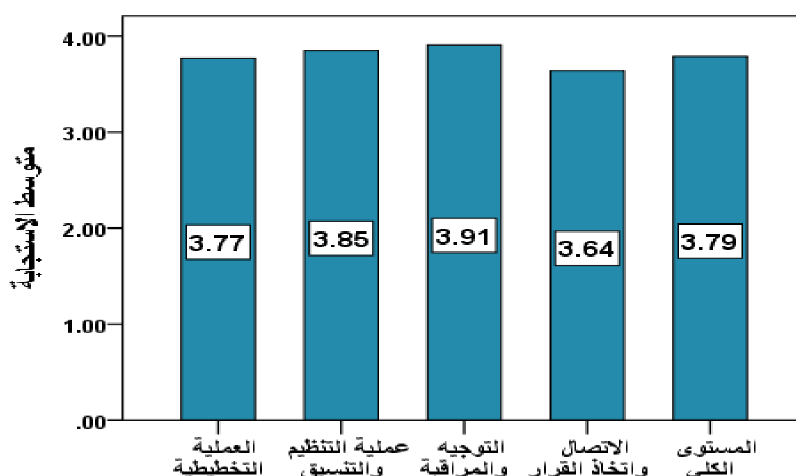
5-خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة والترتيب لمجالات مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية (ن=69).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة*	%	المستوى	الترتيب
1	العملية التخطيطية	3.77	75.4	مرتفع	الثالث
2	عملية التنظيم والتنسيق	3.85	77	مرتفع	الثاني
3	التوجيه والرقابة	3.91	78.2	مرتفع	الأول
4	الاتصال واتخاذ القرار	3.64	72.8	مرتفع	الأخير
المستوى الكلي		**3.79**	**75.8**	**مرتفع**	

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفعا، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (75.8%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة مرتفعة على جميع مجالات الأداء الإداري، حيث جاء مجال التوجيه والرقابة في المرتبة الأولى (78.2%)، ويليه مجال عملية التنظيم والتنسيق في المرتبة الثانية (77%)، ويليه مجال العملية التخطيطية في المرتبة الثالثة (75.4%)، ويليه مجال الاتصال واتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة (72.8%)، والشكل البياني رقم (1) يبين ذلك.



الشكل البياني رقم (1): متوسط الاستجابة لمجالات الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي؟

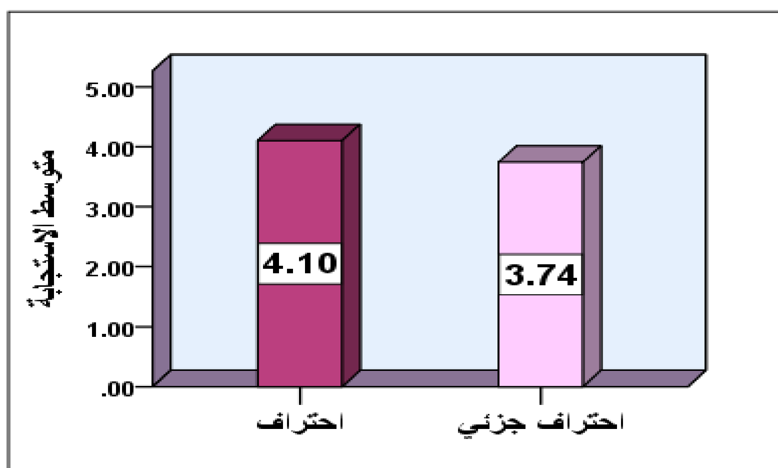
وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent- Samples- T- Test)، ونتائج الجدول رقم (8) توضح ذلك.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير درجة النادي (ن=69).

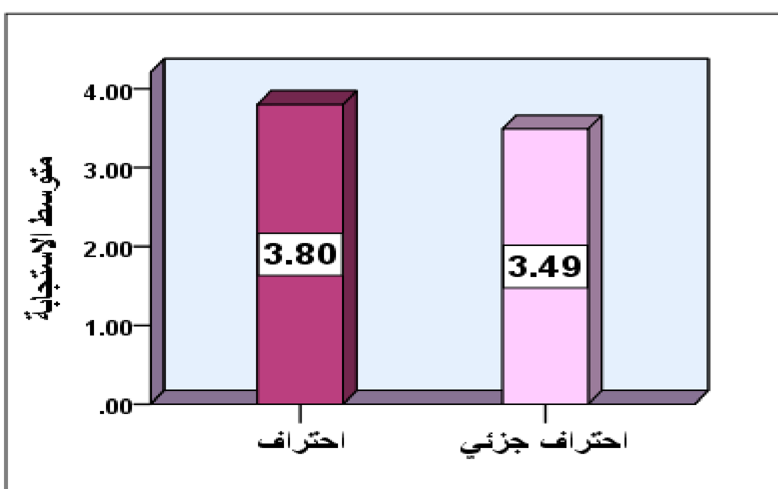
درجة النادي / المجالات	احتراف (ن= 33)		احتراف جزئي (ن= 36)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
العملية التخطيطية	3.88	0.68	3.67	0.58	1.338	0.170
عملية التنظيم والتنسيق	3.97	0.70	3.72	0.66	1.478	0.144
التوجيه والرقابة	4.10	0.62	3.74	0.60	2.451	*0.017
الاتصال واتخاذ القرار	3.80	0.64	3.49	0.45	2.339	*0.019
المستوى الكلي	3.94	0.61	3.65	0.54	2.019	*0.047

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، درجات الحرية (67)، قيمة (ت) المجدولة (1.995).

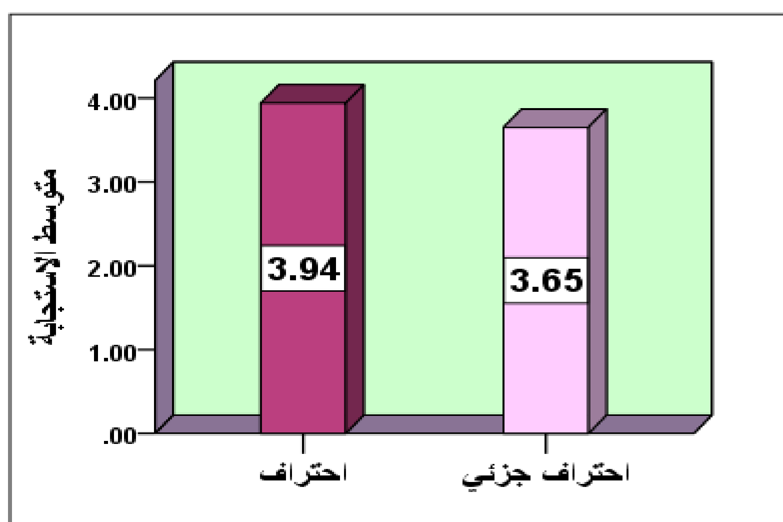
تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير درجة النادي على مجالي (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق)، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا ولصالح الاحتراف على مجالي (التوجيه والرقابة، الاتصال واتخاذ القرار) والمستوى الكلي لأداة الدراسة، والأشكال البيانية رقم(2،3،4) تبين ذلك.



الشكل البياني رقم (2): متوسط الاستجابة لمجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي.



الشكل البياني رقم (3): متوسط الاستجابة لمجال الاتصال واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي.



الشكل البياني رقم (4): متوسط الاستجابة للمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ونتائج الجداول (9،10) تبين ذلك.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية (ن= 69).

المنطقة الجغرافية / المجالات	شمال (ن= 18)		وسط (ن= 21)		جنوب (ن= 30)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
العملية التخطيطية	3.42	0.46	3.72	0.58	4.01	0.66
عملية التنظيم والتنسيق	3.55	0.61	3.76	0.60	4.08	0.70
التوجيه والرقابة	3.74	0.60	3.83	0.63	4.08	0.63
الاتصال واتخاذ القرار	3.53	0.41	3.57	0.48	3.76	0.68
المستوى الكلي	3.56	0.47	3.72	0.55	3.98	0.64

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية (ن= 69).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة *
العملية التخطيطية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.974 23.384 27.358	2 66 68	1.987 0.354	5.608	*0.006
عملية التنظيم والتنسيق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.366 28.832 32.198	2 66 68	1.683 0.437	3.853	*0.026
التوجيه والرقابة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.487 26.115 27.603	2 66 68	0.744 0.397	1.879	0.161
الاتصال واتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.724 21.204 21.929	2 66 68	0.362 0.321	1.127	0.330
المستوى الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.139 21.997 24.136	2 66 68	1.070 0.333	3.209	*0.047

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية على مجالي (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق) والمستوى الكلي للأداء الإداري، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائيا على مجالي (التوجيه والمراقبة، الاتصال واتخاذ القرار).

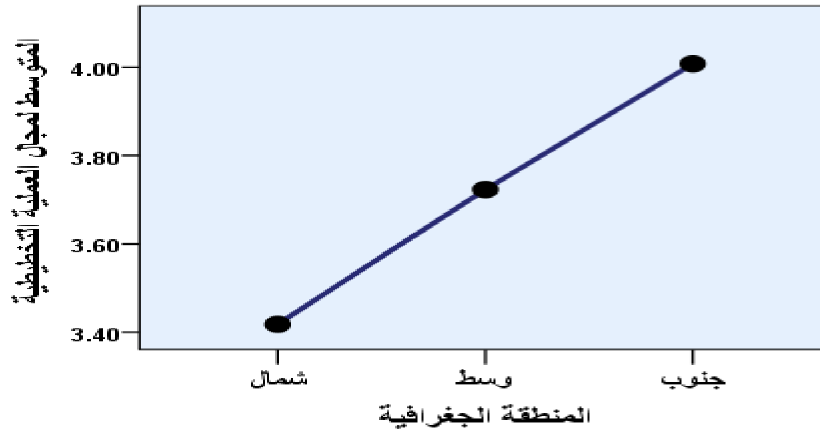
ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية (ن= 69).

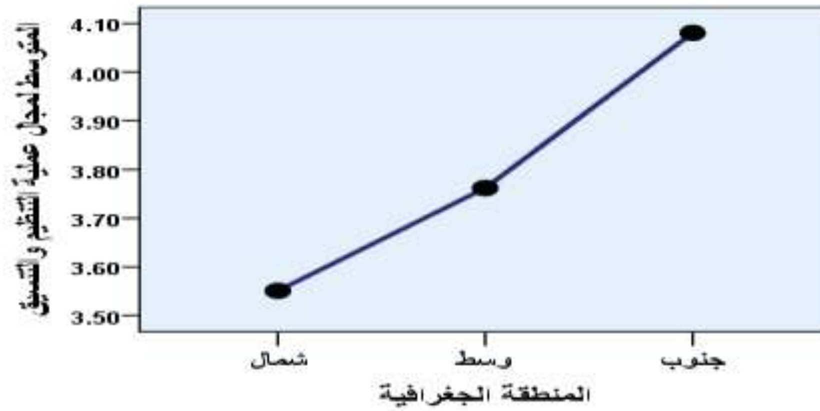
المتغيرات	المتوسط	شمال	وسط	جنوب
العملية التخطيطية	3.42		0.30-	*0.59-
	3.72			0.29-
	4.01			
عملية التنظيم والتنسيق	3.55		0.21-	*0.53-
	3.76			0.32-
	4.08			
المستوى الكلي	3.56		0.16-	*0.42-
	3.72			0.26-
	3.98			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بين (جنوب) و(شمال) ولصالح (جنوب) على مجالي (العملية التخطيطية، عملية والتنظيم والتنسيق) والمستوى الكلي للأداء الإداري، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائيا في المقارنات البعدية الثنائية الأخرى بين المتوسطات الحسابية، والأشكال البيانية رقم (6،5) تظهر ذلك.



الشكل البياني رقم (5): متوسط الاستجابة لمجال العملية التخطيطية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية.



الشكل البياني رقم (6): متوسط الاستجابة لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية.

رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ونتائج الجداول (14،13،12) تبين ذلك.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير الجهاز الفني (ن= 69).

المنطقة الجغرافية / المجالات	إداري (ن= 23)		مدرب (ن= 23)		مساعد مدرب (ن= 23)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
العملية التخطيطية	3.69	0.60	4.01	0.66	3.60	0.59
عملية التنظيم والتنسيق	3.84	0.66	4.09	0.70	3.60	0.63
التوجيه والرقابة	3.92	0.58	4.18	0.64	3.65	0.60
الاتصال واتخاذ القرار	3.59	0.48	3.90	0.67	3.44	0.45
المستوى الكلي	3.76	0.53	4.05	0.64	3.57	0.53

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير الجهاز الفني (ن= 69).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة *
العملية التخطيطية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.093 25.266 27.358	2 66 68	1.046 0.383	2.733	0.072
عملية التنظيم والتنسيق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.793 29.405 32.198	2 66 68	1.397 0.446	3.135	*0.050
التوجيه والرقابة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.192 24.410 27.603	2 66 68	1.596 0.370	4.316	*0.017
الاتصال واتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.588 19.340 21.929	2 66 68	1.294 0.293	4.416	*0.016
المستوى الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.607 21.529 24.136	2 66 68	1.303 0.326	3.996	*0.023

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير الجهاز الفني على مجالات (عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة، الاتصال واتخاذ القرار) والمستوى الكلي للأداء الإداري، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائيا على مجال العملية التخطيطية.

ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (14) تبين ذلك.

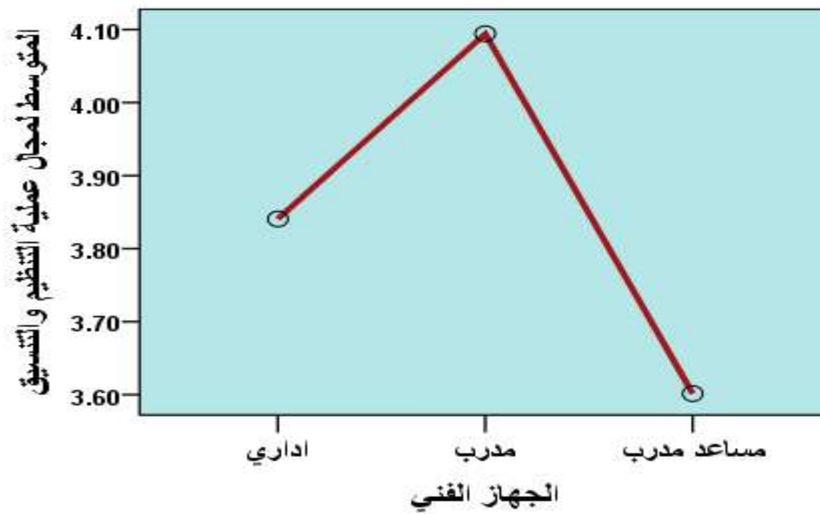
الجدول رقم (14): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير الجهاز الفني (ن= 69).

المتغيرات	المتوسط	إداري	مدرب	مساعد مدرب
عملية التنظيم والتنسيق	3.84		0.25-	0.24
	4.09			*0.49
	3.60			
التوجيه والرقابة	3.92		0.26-	0.27
	4.18			*0.53
	3.65			
الاتصال واتخاذ القرار	3.59		0.31-	0.15
	3.90			*0.46
	3.44			
المستوى الكلي	3.76		0.29-	0.19
	4.05			*0.48
	3.57			

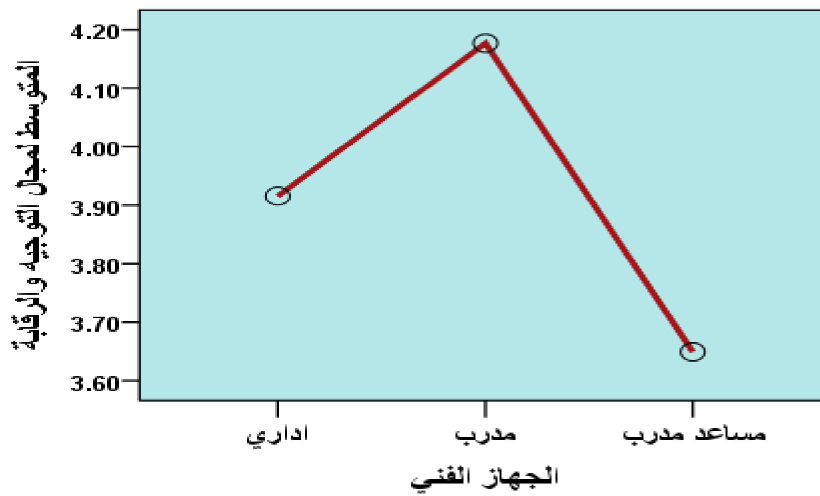
* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بين(مدرب) و(مساعد مدرب) ولصالح (مدرب) على مجالات (عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة، الاتصال واتخاذ القرار) والمستوى الكلي

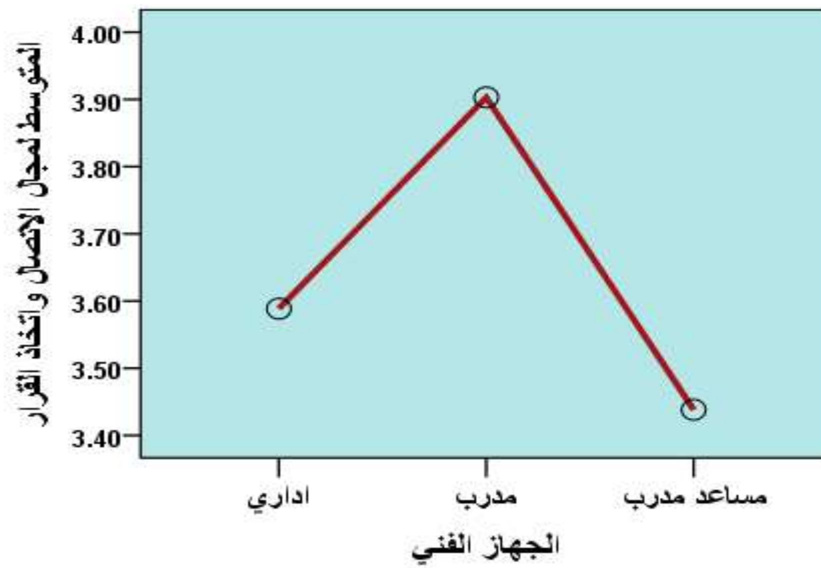
للأداء الإداري، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائيا في المقارنات البعدية الثنائية الأخرى بين المتوسطات الحسابية، والأشكال البيانية رقم (7،8،9،10،11) تبين ذلك.



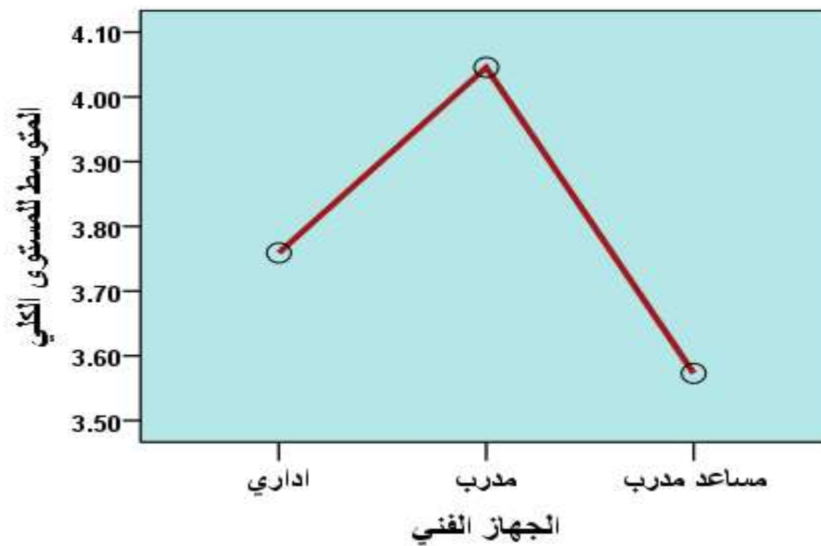
الشكل البياني رقم (7): متوسط الاستجابة لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني.



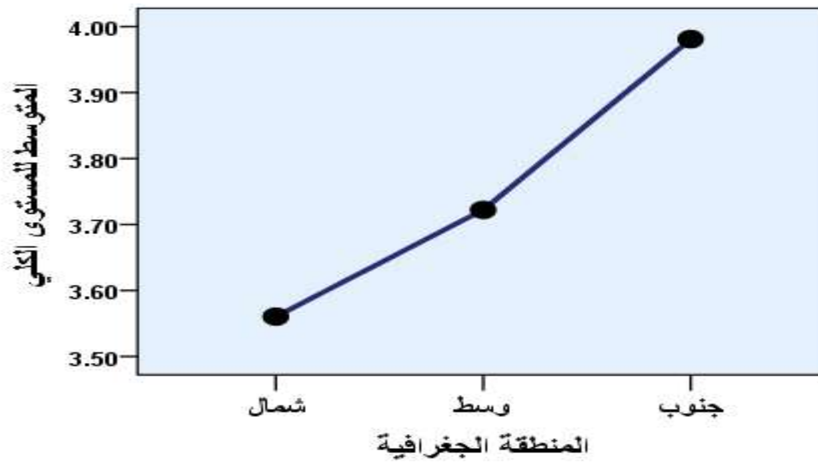
الشكل البياني رقم(8): متوسط الاستجابة لمجال التوجيه والرقابة لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني.



الشكل البياني رقم (9): متوسط الاستجابة لمجال الاتصال واتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني.



الشكل البياني رقم (10): متوسط الاستجابة للمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجهاز الفني.



الشكل البياني رقم (11): متوسط الاستجابة للمستوى الكلي للأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

أولا: مناقشة النتائج

ثانيا: الاستنتاجات

ثالثا: التوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج تبعا لتسلسل تساؤلات الدراسة، إضافة إلى الإستنتاجات والتوصيات، وفيما يلي عرض لذلك:

أولا: مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه:

ما مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية ؟

يتضح من نتائج الجدول رقم(7) أن مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية كان مرتفعا، حيث بلغت النسبة المئوية للإستجابة(75.8%)، وكانت النسبة المئوية مرتفعة على جميع مجالات الأداء الإداري حيث جاء مجال التوجيه والرقابة في المرتبة الأولى (78.2%)، ويليه مجال عملية التنظيم والتنسيق في المرتبة الثانية (77%)، ويليه مجال العملية التخطيطية في المرتبة الثالثة (75.4%)، ويليه مجال الإتصال وإتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة (72.8%).

ويعزو الباحث إلى ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الاندية الرياضية إلى الإهتمام الكبير في الرياضة على المستوى المحلي، بالإضافة إلى وجود أعضاء ذوو كفاءات ومؤهلات علمية قادرة على تطوير الأندية الرياضية للإرتقاء بها في كافة المجالات، وذلك بسبب وجود التوجيه والرقابة الدائمة والمستمرة على الأندية من قبل إدارة الأندية من أجل تحقيق الأهداف.

كما أن الدعم المادي المقدم والمنتظم من قبل الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم لأندية الإحتراف أدى إلى الإقبال للترشيح لإنتخابات الأندية وبالتالي فرز منها ما هو الأفضل من الكفاءات في الأندية هذا أدى إلى أداء إداري مرتفع في الأندية الرياضية والمنافسة عن تقديم الأفضل للأندية.

وجاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة كل من، دراسة خضير(2015) بأن الأداء الإداري مرتفا، ودراسة أوهانيجا (Ohangia,2007) بأن الأداء يرتفع كلما تميزت الأدارة بالإبداع والتجديد.

بينما جاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقة مع دراسة ترك(2001) حيث كان مستوى الأداء الإداري متوسطا، ودراسة العواملة(2001) حيث كان مستوى الأداء الإداري منخفضا.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية تبعا لمتغير درجة النادي؟

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير درجة النادي على مجالي (العملية التخطيطية، عملية التنظيم والتنسيق)، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا ولصالح الاحتراف على مجالي (التوجيه والرقابة، الاتصال واتخاذ القرار) والمستوى الكلي لأداة الدراسة، والأشكال البيانية رقم(2،3،4) تبين ذلك.

ويعزو الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى الإهتمام الأكثر في درجة النادي ومكانته الإحترافية في عمليات التوجيه والرقابة و الإتصال وإتخاذ القرار، وانه كلما كان الإهتمام في عمليات التوجيه والرقابة والاتصال وأتخاذ القرار يكون الأداء الإداري مرتفعا ووجود كفاءات علمية اكثر في أندية الإحتراف من الإحتراف الجزئي وهذا يؤدي الى قلة فرص إكتشاف الناشئين.

بما أن الصراع والتنافس لدى أندية المحترفين للدرجة الممتازة محتدم وكبير، فكان لابد من إستقطاب أعضاء الهيئات الإدارية ذات الكفاءات العالية لتقديم أداء مميزا" وعاليا" ليتماشى مع تلك الأندية الكبيرة، لذلك جاء الأداء الإداري في أندية المحترفين عالي المستوى.

وجاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة أندروود وهامونز(2006) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لحجم الكلية ذات الحجم الكبير في عملية إجراء التغيرات الإدارية، ودراسة

عسيلة(2006) والتي اتفقت على غياب واضح لمعايير لرقابة الهيئة العامة على الجوانب المالية للاتحادات، كما تسبب في غياب مراكز الواعدين والواعدات الى انخفاض فرص إكتشاف الناشئين.

بينما جاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقة مع دراسة ووماك(Womack, 2005).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل يوجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية في شمال وجنوب؟

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بين (جنوب) و(شمال) ولصالح (جنوب) على مجالي (العملية التخطيطية، عملية والتنظيم والتنسيق) والمستوى الكلي للأداء الإداري، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائيا في المقارنات البعدية الثنائية الأخرى بين المتوسطات الحسابية، والأشكال البيانية رقم (6،5) تظهر ذلك.

يعزو الباحث أن السبب في ذلك عدم التوحيد في الوصف والأداء الوظيفي والصلاحيات لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية عامتا كونها جاءت متفاوته فيما بينها في مجالي (العملية التخطيطية، والتنظيم والتنسيق).

إن السبب هو أن الإهتمام من قبل الشركات والمؤسسات في دعمها للأندية كان كبيرا" ومميزا" في أندية الجنوب أكثر من الشركات والمؤسسات التي تدعم الأندية في الشمال، وكذلك إهتمام الجماهير في الجنوب أكثر بسبب وجود عدد كبير من الأندية في الإحتراف والإحتراف الجزئي، ما يعطي دلالة وأهمية أكبر من قبل المجتمع ودعمه للأندية مما ينعكس على الهيئات الإدارية في تقديم الأفضل.

وجاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة كاراكاي(Karakaya,2011) والتي أظهرت أن ادارات الأندية بحاجة إلى توحيد الوصف الوظيفي والصلاحيات كونها متفاوته.

بينما جاءت نتائج هذه الدراسة غير متفقة مع دراسة شان و أريا(Chan & Aryee, 2007).

– مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل يوجد فروق في مستوى الأداء الإداري لدى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تبعا لمتغير الجهاز الفني بين مدرب ومساعد مدرب؟

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بين(مدرب) و(مساعد مدرب) ولصالح (مدرب) على مجالات (عملية التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة، الاتصال واتخاذ القرار) والمستوى الكلي للأداء الإداري، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائيا في المقارنات البعدية الثنائية الأخرى بين المتوسطات الحسابية، والأشكال البيانية رقم (7،8،9،10،11) تبين ذلك.

يرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى التقصير في التواصل والإتصال مع أعضاء الجهاز الفني في أندية كرة القدم من قبل الإدارة، وعدم الفهم الكامل في تسلسل العمل التنظيمي، وتقصير مباشر في عمليات التوجيه والرقابة، وعدم فهم المجالات الإدارية ووظائفها والوصف الوظيفي لكل منها، ووجود قلة الخبرة لدى بعض أعضاء الجهاز الفني في النظام الإداري.

جاءت النتيجة لصالح مدرب لأن المدربين في الدوري الفلسطيني لا يعطون الفرصة والمشاركة في إتخاذ القرارات لمساعد مدرب ومعظم الفرق لا تعين مساعد مدرب بشكل جدي ومهم، وبالتالي جاءت النتائج لصالح مدرب.

وجاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة كل من مغربي(2013) والتي توصلت إلى أن هناك تقصير في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلى مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة للتدريب

بينما جاءت هذه الدراسة غير متفقة مع دراسة العودي ومجاهد(2009) والتي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف في الإتحاد الأردني لكرة القدم كان بدرجة كبيرة على جميع المحاور.

ثانيا: الإستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

1- كلما كان الدعم المقدم من قبل الاتحاد الفلسطيني منتظم ومستمر لاندية الاحتراف يعمل على استقطاب الكفاءات الإدارية بشكل مميز.

2- كلما كان إهتمام اكثر من الشركات والمؤسسات الداعمة للأندية الرياضية، والدعم الجماهيري المميز لهذه الأندية مما يؤثر تأثير إيجابي في إنتقاء وأنتخاب أعضاء هيئات إدارية ذات كفاءات عالية.

3- كلما كانت المشاركة الفاعلة بين أعضاء الجهاز الفني والتخطيط المشترك مع الهيئات الإدارية كلما كان التميز والإرتقاء في الأداء الإداري للوصول إلى الأهداف.

4- الأهتمام في توزيع المهام بين أعضاء الهيئة الإدارية كل في مجال تخصصه يؤدي إلى الارتقاء والإنجاز في مستويات إدارية عالية الجوده.

5- كلما زاد الإهتمام في المجالات الإدارية بالطريقة الصحيحة الفاعلة كلما زاد الإرتقاء المميز في إنجاز الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية.

ثالثا: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصل الباحث الى التوصيات الأتية:

1- ضرورة حث الإتحادات الرياضية العمل على تكثيف الدورات التدريبية الإدارية للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من اجل الإرتقاء بمستوى الأداء الإداري بإستمرار.

2- ضرورة الحث على توحيد العمل الإداري في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

3- ضرورة الإهتمام في الإحتراف الجزئي موازاة بالإحتراف من قبل الإتحادات الرياضية لأهميتها في صعود الشباب الناشيء.

4- ضرورة الإهتمام بالمجالات الإدارية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية كونها هي الوسيلة للوصول للأهداف المنشودة لدى الأندية.

5- ضرورة إجراء أبحاث ودراسات تحليلية على الأداء الإداري في الإتحادات والأندية المختلفة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو حليمة، فائق. (2004). **الحديث في الإدارة الرياضية،** ط(1)، ص(234)، عمان، الأردن.
- أبوزيد، عمادالدين، عباس.(2005). **التخطيط والأسس العلمية لبناء وإعداد الفريق في الألعاب الجماعية،** منشأة معارف، ط(1)، الإسكندرية، مصر.
- الأسدي، سعيد.(2007).**الإشراف التربوي،** دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البزم، نضال. (2007). **فن الإدارة الناجحة،** ط(1)، ص(5) ، عمان، الأردن.
- الترك، نجوى. (2001). **درجة ممارسة الكفايات الإدارية لأعضاء الإتحادات الرياضية في الأردن،** رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخالدي، عصام، (2001)، "**الحركة الرياضية في فلسطين دروس وعبر**"، المجلة الثقافية، العدد(53) ، الجامعة الأردنية. الاردن.
- الخولي، أمين.(1996). **أصول التربية البدنية والرياضي،** ص (114)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الربيعي، محمود. (2008). **التنظيم الإداري في العمل الرياضي،** ص(100)، دار الضياء للطباعة، النجف، العراق.
- السباعي، رأفت، هنداوي.(2012). **العمليات الإدارية لمدارس الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية،** ط(1)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- الشرابي، علي، عبدالعزيز.(2006). **تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري، رسالة ماجستير غير منشورة،** كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة أبها، مصر.

- الشماع، خليل. (1999). **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ص(14)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- العجلان، فيصل بن عبدالعزيز.(2011). **برنامج الأندية الرياضية ودورها في حماية الشباب من الإنحرافات الفكرية، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العقلماني، نبيه ودرويش، كمال وعلي، ماجد وفضل الله، محمد وعزام، مصطفى ومغاوري، محمد.(2012). **اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة**. مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- العواملة، مسعود، مساعد.(2001). **تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- العودي، فؤاد ومجاهد، عبدالغني.(2009). **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الإتحاد الأردني لكرة القدم**، بحث منشور في المؤتمر العلمي الرياضي السادس، عمان، الأردن.
- المومني، زياد، علي والشمالي، عبدالله، مرداس.(2008). ***تقويم الواقع التطبيقي لممارسة أعضاء الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارةمن وجهة نظر إداريي الهيئات المنتسبة إليها***، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد(3)، مجلد(9)، الكويت.
- الهارون، مساعد(1985) "**الإدارة في المجال الرياضي**"، ص(23)، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
- بدوي، عصام، (1986) "**التنظيم والإدارة في التربية الرياضية**"، ص(62)، دار الثقافة العربية، القاهره، جمهورية مصر العربية.

- بسطويسي، أحمد و السامرائي، عباس. (1984). **طرق التدريس في مجال التربية الرياضية،** ص(298) ، مطابع جامعة الموصل، العراق.
- بهبهاني، خليفة.(2004). **موسوعة الادارة في المنظمات الرياضية،** ط (1)، مطبعة الفيصل، الكويت.
- حسن، أمينة ومطاوع، عصمت. (1980). **الأصول الإدارية للتربية،** ص(218)، دار المعارف.
- حسن، راوية.(2004). **السلوك التنظيمي المعاصر،** الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- حمادة، مفتي. (1998). "**التدريب الرياضي الحديث، تخطيط وتطبيق وقيادة**"، ص(17)، دار الفكر العربي، القاهره، مهورية مصر العربية.
- حمود، خضير، كاظم.(2002). **السلوك التنظيمي،** ط (1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- خضير، منتصر.(2015). **العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، دراسة ماجستير، غير منشورة،** جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- درويش، كمال والسعدني، السعدني.(2006). **الاحتراف في كرة القدم.** الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- شتا، علاء.(2013). **العلاقة بين مفهوم الذات ومستوى الطموح لدى اللاعبين المحترفين لكرة القدم. رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شرف، عبد الحميد، (1997) "**التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**"، ص(55) ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- عبد الحميد، سمير. (2002). **رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية**، ص(20) ، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عبدالرحمن، محمد، حسن.(2003). **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية الأولومبية بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مصر.
- عبدالله، معاذ، مصطفى.(2015).**العلاقة بين الرضا والدخل المالي ومستوى الاداء لدى اللاعبين المحترفين لكرة القدم في الضفة الغربية، رسالة ماجستير**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبدالمقصود، ابراهيم، محمد والشافعي، حسن، أحمد.(2003). **القيادة الادارية في التربية البدنية والرياضية**، ط (1)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- عبده، حسام، سامر.(2011). **الإدارة الرياضية الحديثة**. ط(1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عرفات، سلطان، محمود.(2013). **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**، ط(1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عسيلة، ماجد.(2006). **التقييم الإداري والفني لأداء الإتحادات الرياضية الأولومبية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عقيل، عبدالله. (1986). **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية**، ص(20)، دار الكتب، بغداد.
- علي، جمال، محمد.(2008). **التنمية الادارية في الادارة الرياضية والادارة العامة**، ط (1)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

- قاسم، حسين. (1998). **أسس التدريب الرياضي**، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط(1)، عمان، الاردن.
- معوض، حسن وشلتوت، حسن.(1982). "**التنظيم والإدارة في التربية الرياضية**"، ص(74)، دار المعارف، جمهورية مصر العربية.
- مغربي، بندر بن محمد عبدالقادر.(2013). **تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- نصرالله، منذر. (2014). **واقع الإحتراف في كرة القدم الفلسطينية من وجهة نظر إداريي الأندية واللاعبين**، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- هزيم، موسى، خالد.(2013).**تأثير اللاعب البديل على مستوى الأداء لدى اللاعبين المحترفين بكرة القدم الفلسطينية. رسالة ماجستير، غير منشورة**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- صحيفة "فلسطين" 24 حزيران (1944). انتخبت لهذا النادي هيئة إدارية قوامها السادة : موسى النجمي سكرتيراً، عثمان الحسيني أمينا للصندوق، أحمد سعد الدين، أنور قدري وخيري جرار أعضاء. واتخذ النادي له مقراً مؤقتا في المدرسة الوطنية الحديثة.
- الاتحاد الرياضي الفلسطيني، "**التقرير السنوي لسنة(1945-1944)** ، يافا (28) أيلول (1945).
- الإتحاد الفلسطيني.(2017).

المراجع الأجنبية:

-Budgol, Marker, (2005): '***The implementation of the TQM in Poland,* The TQM Magazine**', Vol.17، No.2.

-Chen, Zehnand. Aryee, Samuel. (2007).***Delegation and employee work out comes an examination of the cultural context of mediating processes in china,* academy of management journal** vo(1.50)،no.(1)،p.p(226-239).

-Kimberly, J,(2004**) organization change for admistrative development, organization.** Development Theory, Practice and research**,** (7)(3), (105-219).

-Ohangia, G.(2007).**The Moral of University Faculty and the Perceived innovative behavior of the department head of three University in the cost area of taxes**.DAI،47(3)، (32-47).

-Smith& Stewart B.(1999). **Professonalism the Management of Sport**, England.

-Underwood, J, and, Hammons,J,(2006). **Past present, and future variations in Community College organizational structure.** Community College Review, (26)(4), (39-59).

-Yunus KARAKAYA, (2011): '**Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi**', Master Tezi, Fırat Üniversitesi, Türkiye.

-Womack, R,(2005). **Self-perceived style of departmet chairpersons in Administrative Promoting program in the Mideast.** Dissertation Abstract International,(54)(10),(36-52).

الملاحق

الملحق رقم(1) إستبانة المحكمين

الملحق رقم(2)الإستبانة بصورتها النهائية

الملحق رقم(3)أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية

الملحق رقم(4)القانون

ملحق رقم (1) الإستبانة

الإستبيان الخاص بإستطلاع رأي المحكمين حول المقياس المراد إستخدامه في الدراسة

الأخ الدكتور.................................المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **(مستوى الاداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية)** وذلك إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية، وعليه تم إختيارك كعضو لتحكيم مجالات وفقرات الإستبانة المقترحة من قبل الباحث لما عهدنا منك من خبرة ومعرفة في تحكيم هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بالإطلاع على المجالات والفقرات بعناية وإبداء ملاحظاتكم حول ملائمة هذه المجالات والفقرات للدراسة، وهذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي عليها، كما أرجو إبداء ملاحظاتكم من حيث اقتراح أي تعديل على الفقرات أو الصياغة اللغوية.

مع الإحترام والتقدير شاكرين حسن تعاونكم

الباحث

إبراهيم عودة

أولا: المعلومات الشخصية:

اسم النادي...

درجة النادي: إحتراف ( ) إحتراف جزئي ( )

المنطقة الجغرافية: شمال( ) وسط( ) جنوب( )

صفة الجهاز الفني: إداري( ) مدرب( ) مساعد مدرب( )

القسم الثاني: مقياس الأداء الإداري

	أولا: مجال العملية التخطيطية			
	الفقرات	**مناسب**	**غير مناسب**	**التعديل**
1	إدارة النادي تنسق أعمالها بصورة دورية			
2	تعمل إدارة النادي على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها في بداية الموسم الرياضي			
3	تعمل إدارة النادي على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف			
4	تعمل إدارة النادي على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل الإدارة			
5	التخطيط الذي يستخدمه إداريي النادي يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للإحداث الرياضية			
6	وضع الخطة للموارد المالية تلاقي نجاحا من خلال استمرارية العمل الرياضي			
7	التخطيط في النادي يساعدني في التنسيق والبعد عن العشوائية			
8	تقوم إدارة النادي بالمقارنة بين الانجاز والأهداف			

9	تتعاون إدارة النادي مع المدربين عند وضع الخطة المستقبلية			
10	تشترك إدارة النادي مع المدربين في وضع القرارات المتعلقة بعملهم			
11	تعمل إدارة النادي على تحديد الأهداف للفرق لتحقيقها			
12	توضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف			
13	تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها من قبل إدارة النادي			
14	قلة الخبرة والكفاءة لبعض إداريي النادي تعرقل أداء مهامهم في العملية التخطيطية			
15	تعمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات فيما بينهم			
16	التخطيط يساعد إداريي النادي على إعطاء التوجيهات أثناء المنافسات			
17	القرارات التي تتخذ تكون بناءا على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي			

18	التخطيط الذي يستخدمه إداريي النادي يعطي المدربين الإحساس بالتحكم والتوقع للإحداث الرياضية			
19	عدم التخطيط في النادي يؤثر على التنسيق ويجعل الأمور عشوائية			
20	عدم وضع الأهداف من قبل إدارة النادي للفرق الرياضية يؤثر على النتائج بالمنافسات الرياضية			
21	تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات			
22	وضع الخطة للموارد المالية تلاقي نجاحا من خلال استمرارية المدربين بالعمل الرياضي			
23	تعمل إدارة النادي على وضع أكثر من بديل لقراراتهم تحسبا للقرارات			
24	خبرتهم والتأهيل العلمي لإدارة النادي تجعلهم قادرين على تحديد أعمال المدربين وتقسيم واجباتهم			
25	يقدرون قيمة الوقت للمدربين ولتحقيق الأهداف المرسومة			
26	توضح إدارة النادي طبيعة المعوقات الإدارية أمام أعمال المدربين			

	ثانيا: مجال عملية التنظيم والتنسيق			
1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي			
2	تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع المدربين واللاعبين			
3	تعمل إدارة النادي على تقسيم الواجبات فيما بينهم			
4	تتناسب السلطة الممنوحة لكل إداري مع المسؤولية المطلوبة منه			
5	تعمل الإدارة على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية			
6	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل			
7	تقوم إدارة النادي بالتنسيق مع اتحاد اللعبة بخصوص النشاطات الجانبية بالنادي			
8	تقوم إدارة النادي بشرح سياسة وتنظيم النادي بوضوح تام لجميع العاملين بها			
9	يرجع نجاح نشاطات النادي إلى عناصر الإدارة من تخطيط وتنفيذ			
10	إدارة النادي تنسق إعمالها مع المدربين			
11	تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع المدربين بخصوص اللاعبين			
12	يعتبر المدرب هو وإداريي النادي عائلة واحدة			
13	إدارة النادي تنظم مباريات تجريبية لفرقهم بالتعاون مع المدربين			
14	يعملون على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية للكادر التدريبي المختص			
15	كفاءتهم الإدارية تساعدهم على تحديد برنامج اللاعبين وواجباتهم من خلال المدربين			
16	إمكانية تجميع أعمال المدربين بصورة منسقة لتحقيق الأهداف المحددة			

	ثالثا: مجال التوجيه والرقابة			
1	إداري النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح			
2	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام			
3	الرقابة الإدارية للنادي مستمرة			
4	تقييم إداري النادي يكون موضوعيا			
5	يعمل إداري النادي على تقييم اللاعبين تقييما موضوعيا			
6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي			
7	الرقابة المستمرة تجعل المدربين واللاعبين أكثر التزاما			
8	تستخدم إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين واللاعبين			
9	لا يستخدم بعض إداري النادي ألفاظا غير لائقة عند التعامل مع المدربين واللاعبين			
10	المتابعة والرقابة على الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ضرورية لتحقيق الانجاز			
11	يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه النادي			
12	يتمتع العاملون في إدارات الأندية بحرية للقيام بإعمالهم بصورة مستقلة			
13	توجيهات إدارة النادي تكون فيها مجاملة تؤثر سلبا على المدرين			
14	يستخدم إداري النادي ألفاظا غير لائقة عند التوجيه للمدربين			
15	تقييم إداري النادي للمدربين يكون موضوعيا			
16	الرقابة الإدارية للنادي مستمرة على المدربين			

17	لا يعمل إداري النادي على تقييم اللاعبين مع المدرب تقييما موضوعيا			
18	الرقابة المستمرة والزائدة تجعل المدربين واللاعبين ينفرون من الإدارة			
19	تقارن إدارة النادي بين ما تم انجازه وما هو موجود ضمن الأهداف			
	رابعا: مجال الاتصال واتخاذ القرار			
1	إدارة النادي تعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية			
2	يتبادل إداري النادي مع المدربين واللاعبين المعلومات بخصوص الفريق			
3	تتقبل إدارة النادي الآراء المخالفة لهم من قبل المدربين			
4	التباعد بين إداري النادي والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين			
5	القرارات التي تتخذ تكون بناءا على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي			
6	تتعامل إدارة النادي تعاملا رسميا مع المدربين واللاعبين			
7	يمتلك إداري النادي خلفية ثقافية وعلمية تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة			
8	قرارات الهيئة الإدارية صارمة لا رجع فيها			
9	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالفرق الرياضية			
10	لا تكون قرارات إدارة النادي نتيجة ردود أفعال سلبية			
11	إداري النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح			
12	توجد صعوبة في التفاهم والتعامل مع إدارة النادي			
13	بعض القرارات المتخذة من قبل إدارة النادي تؤثر في صلاحيات المدرب سلبا			

14	لتتقبل إدارة النادي الآراء المخالفة لهم من قبل المدربين			
15	بعض قرارات إدارة النادي تكون نتيجة ردود أفعال سلبية			
16	لصعوبة الاتصال باللاعبين ولعدم اكتمال بياناتهم تجعل قراراتهم تكاد تكون سلبية			
17	تتراجع إدارة النادي عن بعض القرارات المتخذة تبعا للمعلومات الموجودة لديهم			

الملحق رقم(2) الإستبانة بصورتها النهائية

الاستبانة

يقوم الباحث بدراسة " **مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية**" وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التربية الرياضية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، أرجو من حضرتكم بالإجابة على جميع فقرات الاستبان ، علماً بأن جميع المعلومات ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

الباحث

ابراهيم عودة

أولاً : المعلومات الشخصية :

النادي ....

درجة النادي : ☐ إحتراف ☐ إحتراف جزئي

المنطقة الجغرافية : ☐ شمال ☐ وسط ☐ جنوب

الصفة: ☐ اداري ☐ مدرب ☐ مساعد مدرب

استبانة الأداء الإداري

أولاً : مجال العملية التخطيطية						
معارض بشدة	**معارض**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**	**الفقرة**	م
					إدارة النادي تنسق اعمالها بصورة دورية	1
					تضع إدارة النادي اهدافاً للفريق الرياضي في بداية الموسم	2
					تضع الإدارة الأهداف في ضوء الإمكانات المتاحة	3
					تعمل إدارة النادي على تحديد المشكلات المتوقعة	4
					تضع إدارة النادي الحلول للمشكلات المتوقعة	5
					لدى الإدارة القدرة على توقع الأحداث الرياضية	6
					لدى الإدارة القدرة على استغلال الوارد المتاحة بشكل جيد	7
					يعمل الطاقم الإداري في النادي بشكل جماعي	8
					تتابع إدارة النادي بشكل مستمر مخرجات الأهداف	9
					تتعاون إدارة النادي مع المدربين عند وضع الخطط المستقبلية	10
					تشرك إدارة النادي المدربين في وضع القرارات المتعلقة بعملهم	11
					قلة الكفاءة والخبرة لبعض اداريي النادي تعرقل أداء مهامهم في العملية التخطيطية	12
					العمل الإداري للنادي يشمل جميع أعضاء الهيئة الإدارية	13
					توفر الخطة إمكانية المتابعة من قبل الإدارة	14
					القرارات التي تتخذ تكون بناء على المعلومات الموجودة لدى إدارة النادي	15
					التخطيط الذي يستخدمه اداري النادي يعطي المدربين الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث الرياضية	16

م	الفقرة					
17	تهتم الإدارة بتحقيق الأهداف من خلال نتائج المنافسات					
18	يتميز الأداء الإداري بالمرونة في التعامل مع الخطط والأحداث					
19	يتناسب تخطيط إدارة النادي للموارد المالية مع استمرارية عمل المدربين					
20	تضع الإدارة خطط بديلة تماشياً مع الظروف					
21	تحاول الإدارة السيطرة على أداء المدربين وقراراتهم					

ثانياً: مجال عملية التنظيم والتنسيق

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	لدى الإدارة هيكل تنظيمي واضح					
2	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للنادي					
3	يناسب الهيكل التنظيمي طبيعة عمل النادي					
4	تنظم إدارة النادي الأمور المالية مع الطاقم التدريبي					
5	توزع المهام بين أعضاء الإدارة					
6	تتناسب صلاحيات كل اداري مع المسؤوليات المطلوبة منه					
7	يوجد سياسات واضحة تنظم العمل					
8	تنظم إدارة النادي الأمور المالية بخصوص اللاعبين					
9	يعتبر المدرب وإداري النادي عائلة واحدة					
10	المدرب المسئول عن العملية التدريبية					
11	تساعد الإدارة في تناسق جهود المدربين والعلمين من اجل تحقيق الأهداف					
12	العمل الإداري للنادي يشمل جميع أعضاء الهيئة الإدارية					

ثالثاً : مجال التوجيه والرقابة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	اداريي النادي لديهم القدرة على التقييم الصحيح					
2	توجيهات إدارة النادي تكون للصالح العام					
3	الرقابة الإدارية للنادي تكون مستمرة					
4	التقييم من قبل إدارة النادي موضوعي ومهني					
5	تقييم الإدارة للاعبين يستند الى المتابعة					
6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل إدارة النادي					
7	الرقابة المستمرة تجعل اللاعبين والمدربين اكثر التزاماً					
8	تنتهج إدارة النادي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمدربين واللاعبين					
9	يستخدم اداريي النادي الفاظاً غير لائقة مع المدربين و اللاعبين					
10	متابعة الإدارة لعمل المدربين يساعد على تحقيق الإنجاز					
11	المناقشات المفتوحة تساعد على مواجهة المشكلات والتحديات في النادي					
12	يشعر العاملون في ادارة النادي بحرية للقيام بأعمالهم بصورة مستقلة					
13	تقيم ادارة النادي المدربين بطريقة موضوعية					
14	تتابع الإدارة المدربين بشكل مستمر					
15	يعمل اداريي النادي مع المدرب على تقييم اللاعبين بشكل موضوعي					

16	الرقابة المستمرة والزائد تجعل المدربين واللاعبين يشعرون بالحساسية تجاه الإدارة					
17	تقارن إدارة النادي بين ما تم إنجازه والأهداف الموضوعة					

رابعاً: مجال الاتصال واتخاذ القرار

م	**الفقرة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض بشدة**
1	إدارة النادي منفتحة مع المدربين حول تنفيذ الخطة					
2	تعتمد إدارة النادي أسلوب الحوار المفتوح في التواصل مع المدربين واللاعبين					
3	تتقبل إدارة النادي النقد البناء من قبل المدربين					
4	عدم التواصل بين اداريي النادي والمدربين يؤثر على الإنجازات					
5	تتعامل إدارة النادي تعاملاً رسمياً مع المدربين واللاعبين					
6	قرارات الهيئة الإدارية صارمة لا رجع فيها					
7	اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بفريق كرة القدم					
8	تكون قرارات إدارة النادي نتيجة ردود أفعال لما يتم تحقيقه					
9	اواجه صعوبة في التفاهم والتعامل مع إدارة النادي					
10	بعض القرارات المتخذة من قبل إدارة النادي تؤثر على صلاحيات المدرب سلباً					
11	ترفض إدارة النادي مخالفة الرأي معها من قبل المدربين					
12	إدارة النادي لا تتواصل مع اللاعبين بشكل صحيح					
13	مصدر القرارات للإدارة غير موضوعي وينتج قرارات خاطئة					

الملحق رقم (3) أسماء المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية

رقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	جمال شاكر	أستاذ مساعد	مناهج البحث العلمي	النجاح الوطنية
2	قيس نعيرات	أستاذ مساعد	الاصابات الرياضية والعلاج الطبيعي	النجاح الوطنية
3	بشار عبد الجواد	أستاذ مساعد	فسيولوجيا التدريب الرياضي	النجاح الوطنية
4	محمود الأطرش	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي	النجاح الوطنية
5	عبدالسلام حمارشة	أستاذ مشارك	إصابات رياضية	جامعة القدس
6	بهجت أبوطامع	أستاذ مشارك	التدريب الرياضي	جامعة فلسطين التقنية
7	ثابت اشتيوي	استاذ مساعد	علم النفس الرياضي	جامعة فلسطين التقنية
8	سبأ جرار	أستاذ مساعد	الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية	جامعة العربية الامريكية
9	وليد شاهين	أستاذ مساعد	تدريب رياضي	جامعة القدس
10	معن زكارنة	أستاذ مساعد	إصابات رياضية	الجامعة العربية الأمريكية

الملحق رقم(4)

القانون

دوري اندية المحترفين /الممتازة والاولى

المادة (28)

1:28 تنظم هيئة ادارة الدوري ولجنة المسابقات العامة بطولة الدوري لهذه الدرجات ويشارك فيهما الفرق المصنفة والمعتمدة ضمن ذات الدرجة كل على حدى، وتقام مبارياتها على نظام الدوري الكامل (ذهاباً & إياباً)، ويقوم كل ناد بتحديد زيه الرسمي والبديل وملعبه البيتي للجنة المسابقات وحسب شروط النظام، وتصدر لجنة المسابقات التعليمات الموضحة (التعميم الخاص) لنظام البطولة قبل بداية الموسم، وبما يتضمن تحديد جدولة المباريات ومواقيتها والملاعب وآلية الترتيب والثبات والهبوط والصعود ضمن ذات الدرجة، ويعتبر تاريخ 8/21/ من كل عام تاريخ ثابت لانطلاق دوري درجة المحترفين ما لم يتقرر غير ذلك رسميا.

2:28 تقام المباريات على الملاعب القانونية والتي يعتمدها الاتحاد وتراها لجنة المسابقات مناسبة، وتجدول المباريات من قبل لجنة المسابقات بطريقة القرعة اليدوية أو الالكترونية وبحضور ممثلي الاندية المعنية.

3:28 يتم ترتيب الفرق تنازليا حسب عدد النقاط، والفريق الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط يكون هو بطل الدوري لدرجته في المسابقة لذات الموسم.

4:28 عند تساوى فريقان بمجموع النقاط ولغايات تحديد البطل والوصيف أو لحسم الصعود والهبوط يتبع التالي:-

1- يرجح فارق الأهداف بين ما له وما عليه في المسابقة بأكملها، وإذا استمر التعادل يرجح الفريق الذي أحرز العدد الأكبر من الأهداف، وإذا استمر التعادل ينظر إلى نتائج المباريات التي أقيمت ما بينهما في المسابقة، وان استمر التعادل، تقام مباراة فاصلة بينهما على ملعب محايد تمدد

شوطين إضافيين لمدة (15) دقيقة لكل منهما للحسم، وإذا ما استمر التعادل بعد الشوطين الإضافيين، تنهى بالركلات الترجيحية.

5:28 إذا تساوى **أكثر** من فريقين بالنقاط ولذات الغرض، تقام بينهم مباريات على نظام الدوري المجزأ ومن مرحلة واحدة على ملاعب محايدة، وفي هذه الحالة وإذا لم تحسم المراكز بعد انتهاء هذه المباريات، يتم تطبيق ما جاء في المادة (4:28) أعلاه باعتبارها دورة مستقلة.

6:28 لتحديد تسلسل بقية المراكز في البطولة ولكسر التعادل حيثما يلزم يتبع ما جاء في المادة **(4:28)**.

7:28 يحق للاتحاد وهيئة ادارة الدوري اقرار أية تعديلات على ما جاء في البندين(**5:28،4:28**) بشرط أن يكون ذلك ضمن التعميم السنوي وقبل انطلاق المسابقة بوقت كاف.

مسؤوليات الفرق والاندية

المادة (43)

تصنف الأندية المنتسبة للاتحاد الفلسطيني على النحو التالي ما لم تصدر تعليمات بتسميات أخرى من قبل مجلس إدارة الاتحاد وفي حينه:

1- أندية الدرجة العليا (المحترفين).

2- أندية الدرجة الاولى

3- أندية الدرجة الثانية.

4- اندية الدرجة الثالثة 5- أندية درجة (الانتظار). 6- أندية الكرة النسوية

(1:43) لا يجوز للنادي الاشتراك في البطولات والمسابقات الرسمية المقررة دون أن يكون منتسبا لعضوية الاتحاد وملتزما بتسديد المستحقات المترتبة عليه للاتحاد، ومستوفيا للشروط المقررة في اللائحة.

(2:43) لا يجوز للنادي أن يشرك أي لاعب في مبارياته الرسمية أو الودية ما لم يكن مقيداً في كشوفات النادي لدى الاتحاد بشكل رسمي وحاصلا على بطاقة اللاعب القانوني من الاتحاد.

(3:43) لا يجوز لأي ناد أن يجري مباريات مع فرق خارجية أو غير أعضاء في الاتحاد ما لم يحصل على موافقة الاتحاد رسميا وبما لا يؤثر على الأنشطة الرسمية أو يتعارض معها.

(4:43) يسجل كل ناد أسماء لاعبيه في كشوف الفرق الخمسة حسب المادة (40) من هذه اللائحة وبالعدد الذي يقره الاتحاد لمختلف الفئات والمصنف بما فيهم لاعبيّ التعزيز، ولا يجوز شطب أي لاعب من كشف الدورة واستبداله بلاعب آخر خلافا للائحة والتعليمات المعلنة من قبل الاتحاد في هذا الشأن.

(5:43) تقدم الأندية مع بداية كل موسم رياضي كشفاً بأسماء لاعبيها في الفرق المعتمدة كل على حدة وذلك ضمن كشوف معدة لهذا الغرض من قبل الاتحاد، ويعتبر كل لاعب لم يرد اسمه ضمن هذه الكشوف محرراً ويحق له التسجيل في أي ناد آخر سواءً استوفى النادي عدد لاعبيه أو لم يستوف العدد المطلوب.

(6:43) تلتزم الاندية بتطبيق اللوائح والتعليمات الصادرة من الاتحاد ولوائح الفيفا والاتحاد الاسيوي فيما يتعلق بقيد وتسجيل اللاعبين ومشاركتهم وانتقالاتهم وكل ما يتعلق في هذا الشأن.

(7:43) لا يجوز الانتقال المشروط للاعبين الهواة ما بين الاندية بصيغة الهواية.

(8:43) وفقا لنظام المسابقات المقرر(ذهاب& إياب) فان النادي الذي تقام على أرضه المباراة يعتبر مسؤولا عن تأمين وتجهيز الملعب تجهيزاً كاملاً لإقامة المباراة عليه، وفي حال نقل المباراة

على ملعب محايد، فعلى الجهة المسؤولة عن الملعب وبالتعاون مع الاتحاد القيام بتجهيزه لإقامة المباراة.

(9:43) يعتبر النادي المضيف الذي تقام على ملعبه المباراة هو النادي المنظم للمباراة سواء أقيمت على ملعبه أو على ملعب أخر داخل المحافظة التي بها مقره أو خارجها ويكون مسؤولا عن سلوك لاعبيه وجهازه الفني والإداري والطبي وجماهيره فيما يصدر عنهم من تصرفات مباشرة أو غير مباشرة تخالف السلوك العام أو يكون من شأنها التأثير على سير المباراة أو نتيجتها.

(10:43) لا يسمح في مباريات القسم الأول للدرجة العليا بفتح أبواب الملاعب دون مقابل نقدي.

(11:43) يلتزم كل نادٍ تقام على أرضه المباراة وادارة الملعب المحدد باتخاذ الإجراءات التالية، وكل من لا يلتزم بتنفيذ الشروط اللازمة يتعرض للعقوبة المنصوص عليها في باب العقوبات الخاص بالفرق والأندية من هذه لائحة الانضباط وعلى النحو ألآتي:

أ- تقديم كافة التسهيلات لحكام المباراة والفريق الضيف والمحافظة على سلامتهم منذ وصولهم للملعب وحتى مغادرتهم.

ب- إعداد وتجهيز غرف تغيير الملابس للفريق الضيف ولحكام المباراة بشكل لائق.

ج- ضمان ملائمة جهوزية الملعب الذي تقام عليه المباراة من كافة النواحي.

د- توفير عدد كرات صالحة للعب لا تقل عن أربع كرات.

هـ- توفير رايات مساعدي الحكم ولوحات تبديل اللاعبين.

و- توفير التجهيز اللازم لدكة الاحتياط والحكم الرابع ومراقب المباراة.

ز- توفير طاقم الخدمات الطبية والاسعاف لتكون تحت إمرة الحكم الرابع.

ح- الالتزام بالسعر الذي يحدده الاتحاد بالنسبة لتذاكر دخول المباريات .

ط- تسهيل دخول أعضاء الاتحاد وكبار الضيوف والشخصيات الاعتبارية والرسمية، وتخصيص مكان لائق لهم على المنصة الرئيسية وتأمين خدمات الضيافة الضرورية.

ي- توفير عدد من الناشئين داخل الملعب لجمع الكرات.

ك- ضمان عدم القيام بأي مضايقات قبل وأثناء وبعد المباراة للفريق الضيف وطواقم المباراة الرسميين.

ل- تحديد المكان المخصص للفريق الضيف ومكان جلوس الاحتياطيين وفق النظام.

(12:43) يعتبر كل ناد مسؤولا مسؤولية كاملة عن أي تصرف يصدر من لاعبيه أو إدارييه أو جمهوره ويتسبب في الإخلال بالنظام قبل أو أثناء أو بعد المباريات وما يترتب عليه من تبعات.

(13:43) يعتبر النادي مسؤولا مسؤولية كاملة عن كافة البيانات والكشوف التي يقدمها للاتحاد عن لاعبي فريقه المشارك والطواقم المرافقة في أي من مسابقات الاتحاد المختلفة.

(14:43) على الأندية التي ترغب في إضافة أو استضافة فرق خارجية الحصول على إذن مسبق من الاتحاد، وللاتحاد الحق في الموافقة على ذلك من عدمه.

15:43) على كل ناد أن يسجل لدى الاتحاد في بداية كل موسم ألوان لباس فريقه الأصلي والاحتياطي وفقا للمعايير المطلوبة وتأمين وجودها في كل مباراة، وعلى فريقه الالتزام باصطحابها بجميع المباريات، وإذا لم يلتزم بذلك عن قصد يغرم النادي بغرامة مالية قدرها(200) دينار أردني، ويرفع أمره للجنة الانضباط.

(16:43) على كل نادي ترقيم قمصان لاعبيه بأرقام واضحة وموحدة حسب المقاسات التي حددها القانون الدولي، وعلى كل لاعب التزام الرقم المحدد وابرازه خلال مباريات المسابقة كاملة، ويجب إشعار الاتحاد مسبقا بأي تغيير، ويمنع على اللاعب في الملعب اخفاء الرقم للحكم أو مراقب المباراة عند السؤال.

(17:43) النادي الذي يرد اسمه أولا في جدول المباريات يعتبر النادي المضيف والأخر الضيف.

(18:43) إذا تقاربت ألوان الملابس للفريقين المتباريين، فعلى الفريق الضيف أن يبدل ملابسه لزوما، أما إذا كانت المباراة على ملعب محايد، فيجري الحكم قرعة يلتزم من يخسرها بتغيير لون ملابسه، وإذا لم يلتزم بذلك، ينهي الحكم المباراة ويتعرض النادي والفريق للعقوبات التي تنص عليها اللائحة.

(19:43) على كل نادٍ مشارك في بطولة الدوري والكأس أو غير ذلك من المسابقات الرسمية أن يتمثل في مبارياته بأقوى تشكيل لديه مع عدم التهاون في الأداء وإلا أصبح عرضة لإيقاع الجزاء من الاتحاد.

(20:43) لا يجوز لأي نادٍ أن يطلب تغيير مكان أو زمان إقامة مبارياته المقرر إقامتها على ملعبه أو على ملعب الفريق المنافس إلا في حالة الضرورة والتي تقررها لجان الاتحاد المخولة.
(21:43) إذا تأخر الفريق عن التواجد في الملعب أكثر من 30 دقيقة للموعد الرسمي لبدء المباراة دون

عذر قهري معلن للاتحاد، ينهي الحكم المباراة ويقدم تقريرا بذلك إلى الاتحاد لاتخاذ القرار.
(22:43) إذا حضر فريق ولم يقدم بطاقات لاعبيه الصادرة من الاتحاد، لا يبدأ الحكم المباراة ويعطي مهلة 15 دقيقة، وإذا لم يقدم النادي البطاقات ينهي الحكم المباراة ويقدم تقريرا بذلك مالم يتقرر غير ذلك في حينه.

(23:43) إذا حضر الفريق ولم يستكمل عدد اللاعبين المنصوص عليه في المادة (8:36) من هذه اللائحة (سبعة لاعبين على الأقل) ينهي الحكم المباراة ويقدم تقريراً بذلك للاتحاد لاصدار القرار المناسب.

(24:43) طبقاً للمواد (**21:43،22:43 ،23:43**) يعتبر النادي في جميع الحالات السابقة متخلفا عن المباراة ومخالفا لتعليمات المسابقات ، **وعليه يتم ما يلي:**
أ. إذا تبين أن تأخر الفريق لأكثر من 30 دقيقة بسبب عذر قهري تقبله لجنة المسابقات تعاد المباراة.

ب. إذا لم تقبل لجنة المسابقات عذر الفريق المتأخر يعتبر النادي متخلفا عن المباراة وتحتسب النتيجة 3/صفر لصالح الفريق المنافس بالإضافة إلى غرامة مالية مقدارها (200) مائتين دينار أردني لفريق المصنف ومائة وخمسون دينار أردني لفئة الشباب، ومئة دينار للفريق من أي من الفئات الأدنى.

(25:43) إذا تعمد فريق عدم استكمال المباراة طبقا لبيان تقرير الحكم، تحتسب النتيجة 0/3 لصالح الفريق الآخر ما لم تكن النتيجة اكبر من ذلك، ويوقع الجزاء المناسب على كل من تسبب في ذلك حسب اللائحة.

شؤون المدربين

المادة (47)

يسمي كل ناد مدربين لفرقه المختلفة على أن تتوفر فيهم الشروط التالية :-

1/47: أن يكون المدرب مقيداً رسمياً في سجلات الاتحاد بهذه الصفة ومعتمداً بالقائمة الرسمية التي تصدر في مطلع كل موسم والحصول على البطاقة الرسمية.

2/47: أن يكون حاصلاُ على شهادة المستوى المقررة والمعتمدة من الاتحاد الاسيوي أو ما يسمح له بالممارسة من شهادات خبرة وسيرة رياضية تؤهله لمهمة التدريب في الدرجة المحددة.

3/47: الالتزام نحو الاتحاد بكافة الالتزامات المطلوبة من المدربين المعتمدين.

4/47: الالتزام بتدريب ناد واحد فقط، ويمنع الازدواجية بشكل مطلق.

5/47: إذا كان المدرب غير فلسطيني فيجب أن يتقدم النادي الراغب في استقدامه لتدريب فريقه أو فرقه بالأوراق التي تثبت صفته كمدرب رسمي معتمد في بلده ويبرز الوثائق التي تؤكد شهاداتالتدريب والخبرة السابقة وحسن السلوك (مع مراعاة الفقرة (3:47)، وعلى النادي أن يقدمللاتحاد العقد الرسمي لهذا المدرب خلال أسبوعين من توقيع العقد .

6/47: تقوم ألأندية وخاصة المحترفة والأولى بتعبئة النماذج المخصصة لاعتماد المدربين من قبل دائرة الأندية قبل بداية كل موسم وأثناء فترة القيد، كما ترفق معها صور الوثائق العلمية وشهادات التدريب، وتصدر الرخصة اللازمة لممارسة التدريب من الاتحاد وفقا لذلك.

7/47: لا يجوز الجمع بين تدريب النادي وتدريب أي من فرق المنتخبات الوطنية، ويشترط إعلام الاتحاد وموافقته عند انتقال المدرب من تدريب فرق المنتخبات الوطنية إلى أحد الأندية، وفي حال مخالفة ذلك يتم إيقاف المدرب لحين عرض الأمر على مجلس إدارة الاتحاد في أول جلسة رسمية له بعد حدوث المخالفة لاتخاذ ما يراه مناسباً.

8/47: الالتزام بالتعاون مع مراقب المباراة وطواقم التحكيم وفقا للنظام.

9/47: المدرب الذي يقوم بارتكاب أي مخالفة أو اعتداء بدني أو أي تصرف غير رياضي أويفتعل أو يشارك بشجار قبل أو أثناء أو بعد المباراة، تتخذ بحقه العقوبات المنصوص عليها في لائحة الانضباط ، ويحق العودة لشريط الفيديو عند الضرورة للتأكد من عملية الضلوع بالأحداث.

شؤون الاداريين

المادة (48)

الإداري هو كل من يسميه النادي مديراً للفريق، طبيباً، مسعفاً، مشرفا أو غير ذلك ويوافق الاتحاد على اعتماده بهذه الصفة وتناط به المسؤوليات والصلاحيات المحددة ، وعليه الالتزام بـ :-

1/48:أن يعمل على نشر روح الانضباط بين لاعبيه والحفاظ على العلاقة الأخوية مع الفرق الأخرى .

2/48: أن يتعاون مع مراقب وحكام المباراة والمسؤولين بروح رياضية ويلتزم بالتعليمات وحسب النظام.

3/48: أن يتدخل لدى جمهوره عند الضرورة لحسم أي شغب .

4/48: ان يرتدي الزي الرياضي أو الرسمي اللائق .

5/48: الالتزام بعدم الازدواجية أو الارتباط بالعمل مع غير ناديه في ذات الوقت.

6/48: مدير الفريق أو الطبيب أو المسعف أو أي اداري يقوم بارتكاب أي مخالفة أو اعتداء بدني أو أي تصرف غير رياضي أو يفتعل أو يشارك بشجار قبل أو أثناء أو بعد المباراة تتخذ بحقه العقوبات المنصوص عليها في لائحة الانضباط، ويحق العودة لشريط الفيديو عند الضرورة للتأكيد من المتسببين بالأحداث.

An-Najah National Univesity

Faculty Of Graduate Studies

The level of Administrative Performance among the Administrative Staff Members of Sport Clubs from the View Point of Technical Staff in the West Bank

By

Ibrahim Raseem Abed-Allah Odeh

Supervaisor

Prof. Imad Abdul Haq

Co- supervaisor

Dr. Bader Dwikat

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master, of Physical Education, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus-Palestaine.

2017

The level of Administrative Performance among the Administrative Staff Members of Sport Clubs from the View Point of Technical Staff in the West Bank

By

Ibrahim Raseem Abed-Allah Odeh

Supervaisor

Prof. Imad Abdul Haq

Co-Supervaisor

Dr. Bader Dwikat

Abstract

The aim of the current study was to identify the level of administrative performance among the administrative staff members of sport clubs from the point of view of technical staff in the west bank. To achieve that, the study was conducted on a sample consisting of (70) members from the technical staff of football clubs in the west bank. The researcher utilized the descriptive survey research method for its relevance to the nature of the study. As a tool to gather data an especial questionnaire has been designed after verifying its validity and reliability and being subjected to the arbitration. After the data collection, statistical analysis was performed on SPSS to reach the study results.

The results of the study revealed that the level of administrative performance among the administrative staff members of football clubs from the point of view of technical staff in the west bank was high, where the percentage of response for the total score was (75.8%). Also the results

showed no significant differences in the level of administrative performance among the administrative staff members of football clubs from the point of view of technical staff according to the club degree on the domains of planning process and organization and coordination process, whilst there were statistically significant differences in the domains of direction and control, communication and making-decision in favor of professionalism degree. In addition, the results showed that there were significant differences in the level of administrative performance among the administrative staff members of football clubs in the west bank according to the geographic area variable between (south) and (north) for the (south) area. Finally, the results showed that there were significant differences in the level of administrative performance among the administrative staff members of football clubs in the west bank according to the technical staff variable between (coach) and (assistant-coach) for the (coach) on the domains of organization and coordination process, direction and control process and making- decision.

The researcher recommended that the concerned entities are urged to intensify the courses for the administrative staff in order to constantly raise the level of administrative performance,and the need to urge commitment in all domains of administrative process in football clubs.